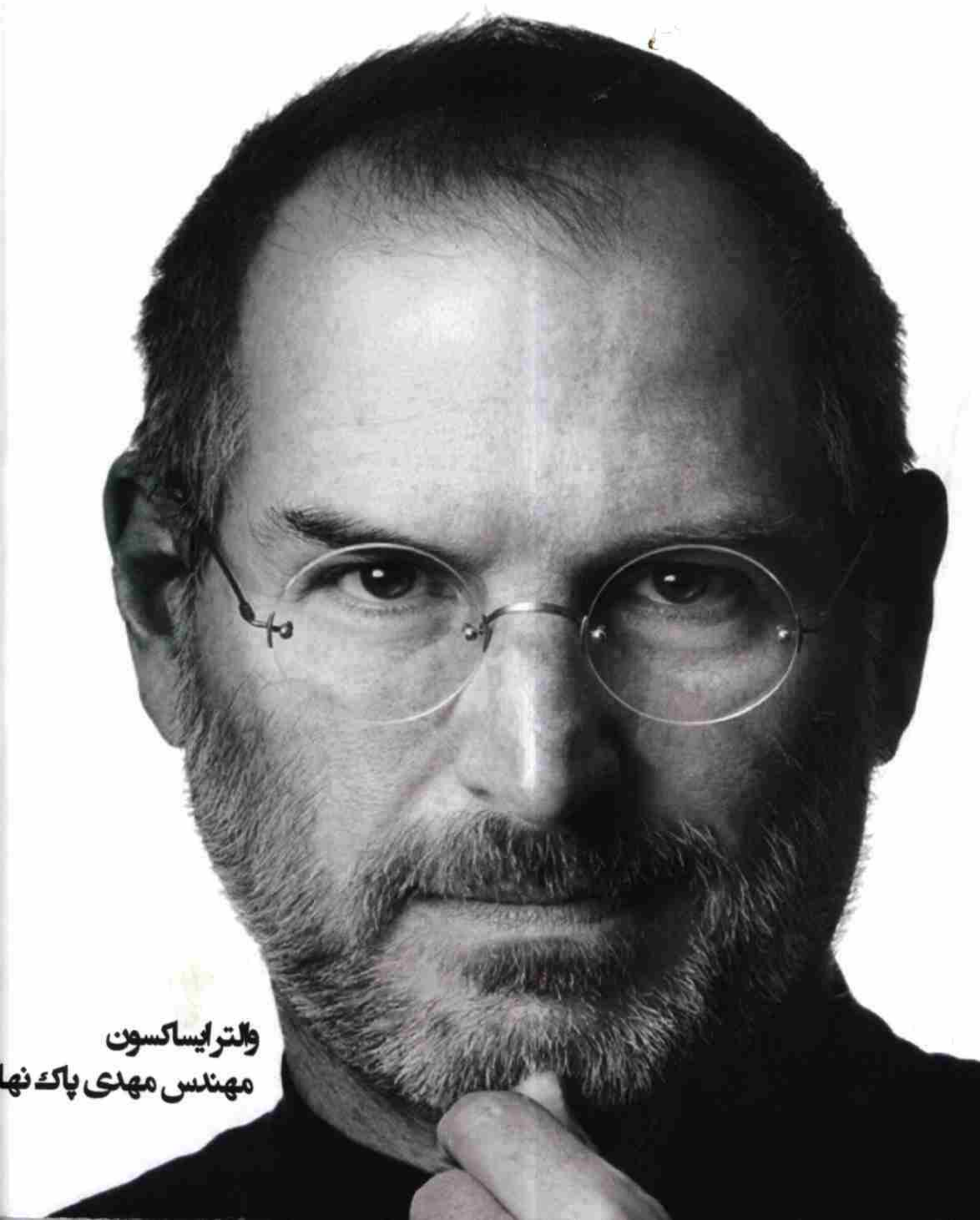
تصوير ابو عبد الرحمن الكردي

زندگی نامه استیو جابز

به همراه آلبوم عکس و مستند زندگی



والتر ایساکسون

مهندس مهدی پاک نها



زندگی نامه استیو جابز

موسس و مدیر عامل سابق شرکت اپل

نویسنده: والتر ایساکسون

مترجم: مهندس مهدی پاک نهاد



موسسه انتشارات ستایش

سرشناسه	:	آیزاکسون، والتر، Walter Isaacson
عنوان و نام پدیدآور	:	زندگی‌نامه استیو جابز: موسس و مدیرعامل سابق شرکت اپل/ نویسنده والتر ایساکسون؛ مترجم مهدی پاک‌نهاد.
مشخصات نشر	:	تهران : ستایش، ۱۳۹۰.
مشخصات ظاهری	:	۶۶۶ ص.: مصور (بخشی رنگی).
شابک	:	۱۳۷۰۰۰ریال 978-600-5184-41-9 :
وضعیت فهرست نویسی	:	فیپا
یادداشت	:	عنوان اصلی: Steve Jobs , 2011.
یادداشت	:	کتاب حاضر با عنوان "استیو جابز" توسط مترجمان و ناشران متفاوت همین امسال فیپا گرفته است.
عنوان دیگر	:	استیو جابز.
موضوع	:	جابز، استیون، ۱۹۵۵ - ۲۰۱۱م.
موضوع	:	Jobs, Steven
موضوع	:	شرکت کامپیوتری اپل — تاریخ
موضوع	:	مهندسان کامپیوتر — ایالات متحده — سرگذشتنامه
موضوع	:	سوداگران — ایالات متحده — سرگذشتنامه
شناسه افزوده	:	پاک‌نهاد، مهدی، ۱۳۶۰ -، مترجم
رده بندی کنگره	:	QA۷۶/۲/ج۲آ۹ ۱۳۹۰ ب
رده بندی دیویی	:	۶۲۱/۳۹۰۹۲
شماره کتابشناسی ملی	:	۲۵۷۸۲۶۳



تهران- صندوق پستی: ۱۶۱۸-۱۳۴۴۵ تلفن:۶۶۹۴۸۹۹۵ (۰۲۱)- ۰۹۱۲ ۶۹۴۸۹۹۵

زندگی‌نامه استیو جابز

مترجم: **مهندس مهدی پاک‌نهاد**

ناشر: **موسسه انتشارات ستایش**

ناشر همکار: **انتشارات حایر**

نوبت چاپ: **اول/۱۳۹۰**

شمارگان: **۲۰۰۰ جلد**

شابک: **۹۷۸-۶۰۰-۵۱۸۴-۴۱-۹**

قیمت: **۱۳۸۰۰۰ ریال**

مقدمه مترجم

پس از حمله اعراب به ایران، ایرانیان اگرچه در ابتدا مانند سایر ممالک زبان خود را از دست دادند، اما در نهایت ایران تنها کشوری بود که به زبان اصلی خود برگشته و فرهنگ غنی خود را همچنان حفظ کرد. ایرانیان سلاح اعراب را که دین مبین اسلام بود از اعراب گرفته و حتی بسیار پاک‌تر و خالصانه‌تر به آن پرداختند.

حمله دومی که به فرهنگ ایران صور گرفت حمله فرهنگ غرب با استفاده از سلاح علم بود، اگرچه در ابتدا ایرانیان در این زمینه نیز مرعوب شده و به شکل‌های مختلف سعی‌کردند که دنباله‌رو فرهنگ غرب شوند اما باز هم فقط و فقط این ایران است که در حال حفظ و نگهداری از فرهنگ اصیل خود می‌باشد. ایرانیان دوباره دریافته‌اند که باید سلاح غرب را که علم و عمل است از آنان گرفته و آنرا پر و بال بدهند، بدون اینکه از فرهنگ انسانی خود دست بردارند.

در انتهای مقدمه مولف آمده است: استیو جابز پسر بچه‌ای بود با دو پدر و مادر، که با اختراع و نوآوری توانست سیلیکون را تبدیل به طلا کند. راز قدرت دنیای غرب هم همین دو کلمه است: اختراع و نوآوری.

استیو جابز یک اسطوره انسانی نیست و هیچکس هم مدعی این امر نیست اما به هر حال او یک اسطوره است: اسطوره مدیریت و خلاقیت، امیدوارم که همه ما از استیو جابز بزرگ درس مدیریت یاد بگیریم و در عین حال بتوانیم اندک بدیهای شخصیت او را هم درک کنیم.

مهدی پاکنهاد

Website: www.i-book.ir
Email : mpaknahad2214@yahoo.com

فهرست مطالب

درباره نویسنده



والتر ایساکسون[1] : مدیر عامل مؤسسه آسپن،[2] وی در موقعیت هایی همچون: ریاست شبکه سی.ان.ان و ویراستار ارشد مجله تایم مشغول به کار بوده است. وی نویسنده کتاب هایی از جمله: «زندگی و جهان وی : اینشتین»، «زندگی آمریکائی : بنیامین فرانکلین» و زندگی نامه کسینجر[3] بوده و در نوشتن کتاب هایی همچون: «مردان خردمند و فرزانه»، «شش دوست و دنیایی که به دست آنها ساخته شد» با ایوان توماس[4] همکاری داشته است. وی به همراه همسرش در ایالت واشینگتون دی سی زندگی می‌کند.

---

1 - Walter Isaacson
2 - Aspen
3 - Kissinger
4 - Evan Thomas

معرفی شخصیت‌های کتاب

آل الکورن (AL ALCORN): مهندس ارشد شرکت آتاری، طراح بازی پونگ[1] و شخصی که جابز را استخدام نمود.

جیل آملیو (GIL AMELIO): در سال ۱۹۹۶ مدیر عامل اپل شد، نکست را خریداری نموده و جابز را در سمت قبلی خود مجددا استخدام نمود.

بیل اتکینسون (BILL ATKINSON): از کارمندان قدیمی اپل، او گرافیک‌های مورد نیاز برای سیستم عامل مکینتاش را ارائه کرد.

کریسان برنان (CHRISANN BRENNAN): نامزد جابز در دبیرستان هومستد،[2] مادر یکی از دخترهای جابز به نام لیزا

لیزا برنان-جابز (LISA BRENNAN-JOBS): دختر جابز وکریسان برنان، متولد سال ۱۹۷۸، اکنون در شهر نیویورک شغل نویسندگی را دنبال می‌کند.

نولان بوشنل (NOLAN BUSHNELL): مؤسس شرکت آتاری و الگوی کارآفرینی برای جابز

بیل کمپبل (BILL CAMPBELL): رئیس بخش بازاریابی اپل در دوره اول همکاری جابز با شرکت مذکور و همچنین عضو هیئت مدیره و معتمد جابز پس از بازگشت وی در سال ۱۹۹۷

ادوین کتمول (EDWIN CATMULL): یکی از مؤسسان شرکت «بی» که بعداً سمت مدیر اجرائی دیسنی را نیز بدست آورد.

دبراه (دبی) کلمن (DEBORAH "DEBI" COLEMAN): یکی از نخستین مدیران تیم مک که تولیدات اپل را در اختیار خود گرفت.

تیم کوک (TIM COOK): مدیر ارشد اجرایی با اخلاقی آرام و متین که توسط جابز در سال ۱۹۹۸ استخدام شد، او در آگوست سال ۲۰۱۱ عنوان مدیر عاملی اپل را از آن خود کرد.

ادی کیو (EDDY CUE): رئیس بخش خدمات اینترنتی در اپل، معاون و دست راست

---

1 - Pong
2 - Homestead

جابز در زمینه معامله با شرکت‌های فروشنده محتوا (موسیقی، کتاب و ...)

اندرو (اندی) کانینگهام (ANDREA "ANDY" CUNNINGHAM): ناشری مستقر در مؤسسه رجیس مک کنا[1] که در سال‌های اولیه فعالیت خود اپل را اداره می‌کرد.

مایکل ایشنر (MICHAEL EISNER): مدیر عامل سخت کوش و سخت گیر دیسنی که قرارداد پیکسار را امضاء نمود و سپس برخوردی جدی با جابز داشت.

لری الیسون (LARRY ELLISON): مدیر عامل اوراکل و دوست صمیمی جابز

تونی فادل (TONY FADELL): مهندسی سرکش که به سادگی از قوانین اجتماعی پیروی نمی کرد، او در سال ۲۰۰۱ برای تولید محصول آیپاد به اپل دعوت گردید.

اسکات فرستال (SCOTT FORSTALL): رئیس بخش نرم افزار دستگاه موبایل اپل

رابرت فریدلند (ROBERT FRIEDLAND): دانشجوی دانشگاه رید، مالک باغ سیب که به صورت یک مجموعه تعاونی اداره می‌گردید، و شخصی که به لحاظ روحی و معنوی بر جابز تأثیر فراوانی گذاشت، سپس مدیریت یک شرکت پیمانکاری معدن را بر عهده گرفت.

جین لوئیس گسی (JEAN-LOUIS GASSÉE): مدیر اپل در فرانسه، پس از برکناری جابز در سال ۱۹۸۵ کنترل و اداره بخش مکینتاش را برعهده گرفت.

بیل گیتس (BILL GATES): اعجوبه دیگری در زمینه کامپیوتر که در سال ۱۹۵۵ متولد گردید.

اندی هرتزفلد (ANDY HERTZFELD): مهندس نرم افزار که شخصیتی دوستانه و سرزنده داشت و رفیق صمیمی جابز در تیم اصلی مک محسوب می‌شد.

جوآنا هافمن (JOANNA HOFFMAN): عضو اصلی تیم مک که در زمینه‌های مختلف با جابز مخالفت می‌نمود.

الیزابط هولمز (ELIZABETH HOLMES): نامزد دانیل کاتکه در دانشگاه رید و از کارمندان قدیمی اپل

---

1 - Regis McKenna

رود هالت (ROD HOLT): یک سیگارکش قهار مارکس گرا که در سال ۱۹۷۶ توسط جابز به عنوان مهندس الکترونیک برای پروژه اپلII استخدام شد.

رابرت ایگر (ROBERT IGER): در سال ۲۰۰۵ جایگاه مدیر عاملی ایشنر را از آن خود کرد.

جاناتان (جانی) ایوه (JONATHAN "JONY" IVE): طراح ارشد شرکت اپل، که بعدها شریک و شخص مورد اطمینان جابز گردید.

عبدالفتاح (جان) جندلی (ABDULFATTAH "JOHN" JANDALI): فارغ التحصیل از دانشگاه ویسکانسین با اصلیت سوریه ای، پدر واقعی جابز و مونا سیمپسون، وی بعدها به عنوان مدیر بخش غذا و رستوران بومتاون[1] نزدیک شهر رینو مشغول به کار شد.

کلارا جابز هاگوپین (JOBS CLARA HAGOPIAN): دختر یک زوج مهاجر ارمنی که در سال ۱۹۴۶ با پاول جابز ازدواج کرد. آنها پس از تولد استیو جابز در سال ۱۹۵۵ وی را به فرزند خواندگی پذیرفتند.

ارین جابز (ERIN JOBS): فرزند میانی استیو جابز و لورن پاول

پتی جابز (JOBS PATTY): دو سال پس از استیو، کلارا و پاول وی را نیز به فرزند خواندگی پذیرفتند.

پاول رینهولد جابز (JOBS PAUL REINHOLD): ملوان نیروی ساحلی متولد شده در شهر ویسکانسین، وی و همسرش کلارا استیو را در سال ۱۹۵۵ به فرزند خواندگی پذیرفتند.

رید جابز (REED JOBS): نخستین فرزند استیو جابز و لورن پاول

ران جانسون (RON JOHNSON): به منظور ایجاد و گسترش فروشگاه‌های اپل در سال ۲۰۰۰ توسط جابز استخدام شد.

جفری کاتزنبرگ (JEFFREY KATZENBERG): رئیس استودیوهای دیسنی، پس از دعوای شدید با ایشنر در سال ۱۹۹۴ استعفاء داد و شرکت «دریم ورکز اس.کی.جی» را تأسیس نمود.

---

1 - Boomtown

دانیل کاتکه (DANIEL KOTTKE): صمیمی ترین دوست جابز در دانشگاه رید،[1] در سفر به هند همراه وی بود و یکی از قدیمی ترین کارمندان اپل محسوب می‌شود.

جان لستر (JOHN LASSETER): مؤسس و نیروی خلاق شرکت پیکسار

دنیل لوین (DAN'L LEWIN): مدیر اجرائی بازاریابی که در اپل و سپس نکست با جابز همکاری داشت.

مایک مارکولا (MIKE MARKKULA): نخستین سرمایه‌گذار بزرگ و سهامدار ارشد اپل، وی نقش پدر را برای جابز داشت.

رجیس مک کنا (REGIS MCKENNA): جادوگری در زمینه تبلیغات که در اوایل کار راهنمای جابز بوده و سپس مقام مشاور ارشد و امین وی را به خود اختصاص داد.

مایک موری (MIKE MURRAY): مدیر بازاریابی اپل در اوایل تولید مکینتاش

پاول اوتلینی (PAUL OTELLINI): مدیر عامل شرکت اینتل که با همکاری و پشتکار وی سیستم عامل مکینتاش بر روی تراشه‌های اینتل پیاده سازی گردید، اما قرارداد آیفون را از دست داد.

لورن پاول (LAURENE POWEL): فارغ التحصیل زرنگ و شوخ دانشگاه پن[2] او در دانشگاه‌های بازرگانی گلدمن ساچس[3] و استنفورد[4] به تحصیل خود ادامه داد و در سال ۱۹۹۹ با استیو جابز ازدواج کرد.

جورج ریلی (GEORGE RILEY): دوست جابز که در شهر ممفیس[5] متولد شده و دارای مدرک وکالت می‌باشد.

آرتور راک (ARTHUR ROCK): سرمایه گذار افسانه ای در زمینه فناوری و یکی از اعضای اولیه هیئت مدیره اپل، وی برای جابز نقش یک پدر را داشت.

---

1 - Reed
2 - Penn
3 - Goldman Sachs
4 - Stanford
5 - Memphis

جاناتان (رابی) رابینشتاین (JONATHAN "RUBY" RUBINSTEIN): در پروژه نکست با جابز همکاری داشت و در سال ۱۹۹۷ مهندس ارشد سخت افزار شرکت اپل شد.

مایک اسکات (MIKE SCOTT): به منظور کنترل و اداره جابز در سال ۱۹۷۷ به عنوان مدیرعامل اپل توسط مارکولا استخدام شد.

جان اسکالی (JOHN SCULLEY): مدیر اجرائی شرکت پپسی که توسط جابز در سال ۱۹۸۳ برای مدیر عاملی اپل استخدام گردید. او در سال ۱۹۸۵ با جابز درگیر شده و جابز را برکنار کرد.

جوآنا شیبل جندلی سیمپسون (JOANNE SCHIEBLE JANDALI SIMPSON): مادر واقعی استیو جابز که در شهر ویسکانسین[1] متولد گردید، وی استیو را به خانواده ای دیگر واگذار کرد، اما دخترش مونا سیمپسون را نزد خود بزرگ نمود.

مونا سیمپسون (MONA SIMPSON): خواهر واقعی جابز، آنها رابطه خواهر برادری خود را در سال ۱۹۸۶ کشف نموده و از آن زمان به بعد دوستانی صمیمی باقی ماندند. وی رمان‌هایی بر اساس زندگی مادرش جوآنا «هر کجا به غیر از اینجا»، جابز و دخترش لیزا «یک مرد معمولی» و پدرش عبدالفتاح جندلی «پدر گمشده» نوشته است.

الوی ری اسمیت (ALVY RAY SMITH): یکی از بنیانگذاران پیکسار، که برخورد و درگیری جدی با جابز داشت.

بارل اسمیت (BURRELL SMITH): برنامه نویسی نابغه و آشفته که جزئی از تیم اصلی مک بود، متأسفانه در دهه ۱۹۹۰ به بیماری اسکیزوفرنی «جنون جوانی» مبتلا گردید.

آوادیس (آوی) توانیان (AVADIS "AVIE" TEVANIAN): در پروژه نکست با جابز و رابینشتاین همکاری داشت، در سال ۱۹۹۷ به مقام مهندسی ارشد نرم افزار شرکت اپل دست پیدا کرد.

جیمز وینسنت (JAMES VINCENT): یک جوان انگلیسی عاشق موسیقی، شریک لی کلاو و دانکن میلنر[2] در آژانس تبلیغاتی شرکت اپل.

---

1 - Wisconsin
2 - Duncan Milner

ران وین (RON WAYNE): با جابز در شرکت آتاری آشنا شد، در نخستین سالهای تأسیس شرکت اپل با جابز و وزنیاک شریک گردید، اما به صورت غیر عاقلانه تصمیم گرفت که سهام خود را رها کند.

استفان وزنیاک (STEPHEN WOZNIAK): دانش آموز ممتاز و پرآوازه رشته الکترونیک در دبیرستان هومستد؛ به کمک جابز بوردهای مدار فوق العاده خود را بسته بندی و بازاریابی نمود و در تأسیس شرکت اپل با جابز شریک شد.

مقدمه

چگونه این کتاب به وجود آمد؟

در اوایل تابستان سال ۲۰۰۴، استیو جابز با من تماس گرفت. در طول این سالها ما با هم روابط دوستانه‌ای داشتیم. در مواقعی که او می‌خواست محصول جدیدی را معرفی کند، از من می‌خواست تا در روزنامه تایمز و شبکه خبری سی ان ان که من در آنها کار می‌کردم پوشش خبری مناسبی به محصولات او داده شود. اما این اواخر که من دیگر در آنجاها کار نمی‌کردم ما رابطه زیادی با هم نداشتیم. فقط یکبار در مورد موسسه آسپن که من تازه عضو آن شده بودم با هم حرف‌زدیم، من استیو را برای سخنرانی در کمپ تابستانی‌مان در کلرادو دعوت کردم. او گفت : «خوشحال می‌شوم که بیایم اما سخنرانی را نمی‌پذیرم، به جای آن می‌توانیم در حین قدم‌زدن با هم صحبت کنیم.»

یک کم عجیب بود، من نمی دانستم که منظور او از قدم‌زدن با من، طرح یک مسئله کاملاً جدی است. او از من خواست که زندگینامه‌اش را بنویسم. من قبلاً زندگینامه‌های بنیامین فرانکلین و آلبرت اینشتین را نوشته بودم، واکنش ابتدایی من این بود که خواسته او را جدی نگرفتم. جالب بود که او خودش را جانشین طبیعی این سلسله افراد موفق می‌دانست. به نظر من او هنوز درگیر یک شغل پرخطر بود که می‌توانست فراز و نشیب‌های زیادی داشته باشد. گفتم : «الان نه، اما یک یا دو دهه دیگر زمانی که شما بازنشست شدید، این کار را انجام خواهم داد.»

من او را از سال ۱۹۸۴ می‌شناسم، زمانی که او برای صرف ناهار با نویسندگان روزنامه تایمز به منهتن آمد تا درباره سیستم جدید مکینتاش با آنها صحبت کند. او در آن زمان خیلی بداخلاق بود، بطوریکه با یکی از خبرنگاران روزنامه تایمز درگیر شده و او را مجروح کرد. اما بعد از اینکه من با او صحبت کردم، او توانست با صحبت هایش مرا شیفته خودش کند. حتی در زمانیکه او از اپل اخراج شد هم ما با هم در تماس بودیم. وقتی او شرکتهایی مثل شرکت کامپیوتری نکست[1] و یا شرکت ویدئویی پیکسار[2] را بوجود می‌آورد، من شدیداً تحت تاثیر جذابیت تفکرات او قرار می‌گرفتم. او برای صرف سوشی من را به یک رستوران در جنوب منهتن دعوت می‌کرد تا به من بگوید که این بهترین کاری بوده است که او تاکنون انجام داده، در این مواقع من او را دوست داشتم.

هنگامی که او دوباره به ریاست اپل رسید، ما در روزنامه تایمز پوشش خبری مناسبی به بازگشت او دادیم. پس از این بود که او شروع‌کرد به ارائه دیدگاه‌های خود، تفکرات متفاوتی که او را تبدیل به یکی

1 - NeXT
2 - Pixar

از بزرگترین افراد قرن معاصر نمود.

بعد از اینکه من از نوشتن زندگینامه او تفره رفتم، همواره و همه جا، چیزهایی درباره او می‌شنیدم. مثلا یکبار دخترم در مورد آرم شرکت اپل به من گفت که: «این آرم یادبود آلن تورینگ[1] نابغه کامپیوتر انگلیس است که موفق شده بود کدهای آلمانیها را رمز گشایی کند. او با گاز زدن به سیب آغشته به سیانور خودکشی کرده بود.» برای بررسی صحت و سقم ماجرا برای استیو یک پست الکترونیکی فرستادم.

او پاسخ داد که در این مورد فکر کرده است، اما لوگوی اپل ربطی به این موضوع ندارد. این موضوع باعث شروع کنجکاوی من نسبت به تاریخچه اپل شد. و یک آن که به خودم آمدم دیدم دارم در مورد اپل اطلاعات و سرنخ جمع‌آوری می‌کنم. کم کم تصمیم‌گرفتم که دست به تالیف یک کتاب بزنم. ویرایش کتاب زندگینامه آلبرت اینشتین را که تمام کردم، استیو در پالو آلتو[2] به دیدن من آمد و دوباره پیشنهاد نوشتن زندگینامه‌اش را تکرار کرد و گفت: «مطمئناً چیز خوبی از آب در خواهد آمد.»

پایداری او مرا گیج می‌کرد. او در محافظت از حریم خصوصی خود شناخته شده بود، از طرفی مطمئن بودم که او تاکنون هیچ‌کدام از کتاب‌های مرا نخوانده است. من همیشه به او می‌گفتم: شاید یک روزی این کار را انجام بدهم، اما در سال ۲۰۰۹ همسرش خانم لورن پاول به من گفت: «اگر قرار است روزی زندگی‌نامه او را بنویسید بهتر است همین الان آن را انجام دهید، او هم اکنون در دوره مرخصی پزشکی دومش به سر می‌برد.» من به همسرش گفتم که دفعه اول که او با من در مورد نوشتن کتاب صحبت کرد، من در مورد بیماری‌اش چیزی نمی‌دانستم. خانم لورن پاول پاسخ داد که: «هیچکس از بیماری او اطلاع نداشت، او در مورد سرطانش فقط با من صحبت کرده بود و افراد دیگر از این راز اطلاع نداشتند.»

پس از این ماجرا بود که من تصمیم به نوشتن این کتاب گرفتم. جابز با قدردانی فراوانش من را شگفت‌زده کرد، او به من می‌گفت: «این کتاب تو است، من هیچگاه آنرا نخواهم خواند.» اما پس از اینکه بیماری‌اش اوت کرد، او ارتباطش را با من قطع کرد و بنابراین نوشتن کتاب برای مدتی به تعویق افتاد.

سپس او بطور غیرمنتظره، در بعدازظهر یکی از روزهای تعطیلات آخر سال ۲۰۰۹ با من تماس گرفت. او با خواهرش مونا سیمپسون که نویسنده است، در خانه‌اش در پالوآلتو بود. همسر و سه فرزندش برای اسکی‌کردن به یک مسافرت کوچک رفته بودند. اما استیو بعلت بیماری نمی‌توانست آنها را همراهی کند. ما بیشتر از یک ساعت با هم حرف زدیم، او شروع کرد به تعریف خاطراتش برای من: وقتی ۱۲ سالش بود می‌خواست یک بسامد سنج بسازد، شماره تلفن بیل هیولت (موسس شرکت اچ.پی) را از روی دفترچه تلفن پیدا می‌کند و از او می‌خواهد که یکسری قطعات را در اختیارش قرار بدهد. جابز به من گفت که ۱۲ سال اخیر عمرش از زمانی که دوباره به اپل بازگشت، به‌علت ساخت محصولات جدیدش بهترین دوران

---

1 - Alan Turing
2 - Palo Alto

زندگی‌اش بوده است. اما هدف مهمتر او این بود که شرکت قدرتمندی مانند اچ.پی بسازد، شرکتی که پس از فوت موسسانش همچنان راهش را ادامه داده و دچار افت نشود.

او گفت : «من همواره به خودم به‌عنوان شخصی نگاه می‌کردم که مثل بچه‌ها است، اما با این تفاوت که من الکترونیک را دوست داشتم.» او ادامه داد : «سپس من شروع‌کردم به مطالعه در مورد یکی از قهرمانهای خودم «ادوین لند پولاروید»[1] او در مورد اهمیت انسانهایی صحبت می‌کرد که جامع انسانیت و علم هستند. و من تصمیم‌گرفتم که یکی از این افراد باشم.» او داشت موضوعات زندگینامه‌اش را به من پیشنهاد می‌کرد. اینکه یک فرد بتواند هم دارای یک شخصیت انسان‌دوستانه باشد و هم از لحاظ علمی قوی باشد، موضوعی بود که من وقتی زندگینامه‌های فرانکلین و اینشتین را می‌نوشتم برایم بسیار جالب بود. من معتقد بودم برای به وجود آوردن یک اقتصاد نو آور در قرن ۲۱ این یک نکته اساسی است.

از جابز پرسیدم که چرا او می‌خواهد تا من نویسنده زندگینامه‌اش باشم. او جواب داد: «شما توانایی زیادی در حرف کشیدن از افراد دارید.» این برای من یک پاسخ غیر منتظره بود. من بنا به اقتضای شغلم باید با افراد زیادی صحبت می‌کردم: افراد بی‌خانمان، تنها و کسانی که مورد سوءاستفاده قرار گرفته بودند. من می‌ترسیدم که او از اینکه من افراد را وادار به صحبت می‌کنم خوشش نیاید.

او گفت: «من می‌دانم که بسیاری از کارهایی که من تاکنون انجام داده‌ام باعث افتخار نیست، مثل حامله شدن نامزدم وقتی که من تنها ۲۳ سال داشتم و بخصوص عکس‌العملی که من در قبال این موضوع نشان دادم.» او هیچ کنترلی بر نوشته‌های من نداشت و حتی نمی‌خواست آنها را پیش‌پیش بخواند، فقط در مورد طرح روی جلدی که ناشر انتخاب می‌کرد حساسیت داشت. وقتی طرح اولیه را به او نشان‌دادم، از آن خوشش نیامد و پیشنهاد داد که یک نسخه جدید طراحی شود. من هم با او موافق بودم و حرف‌هایش را قبول‌کردم.

من در مجموع بیش از ۴۰ مصاحبه و گفتگو با او داشتم، بعضی از آنها حالت رسمی داشت و در اطاق نشیمن پالوآلتو انجام شد، بعضی هم با قدم‌زدنهای طولانی همراه بود و گاهاً هم با تلفن با هم صحبت می‌کردیم. در طول دو سالی که من با او مصاحبه می‌کردم، او شدیداً با من صمیمی شد. در طول این مدت من با بیش از صد نفر از دوستان، خویشاوندان، رقبا و دشمنان او مصاحبه‌کردم.

همسر او نیز هیچ محدودیت و یا اعمال کنترلی بر نوشته‌های من نداشت. و همچنین از من در مورد چیزهایی که می‌نوشتم سوالی نمی پرسید. در واقع او قویاً از من می‌خواست که در مورد اشتباه‌های جابز واقعیت را بنویسم، او یکی از باهوشترین افرادی بود که من تاکنون دیده‌ام. همسرش یکبار به من گفت: «قسمت‌هایی از زندگی و شخصیت جابز شدیداً آشفته بوده و این یک واقعیت است.» سپس ادامه‌داد: «شما باید آن قسمتها را ماست‌مالی کنید، او در چرخش و عوض‌کردن جریان بسیار

1 - Edwin Land of Polaroid

ماهر است، جابز داستانهای زیادی در زندگی‌اش دارد که من از شما می‌خواهم از روی صدق و دوستی به آنها نگاه کنید.»

خواننده باید قضاوت کند که من در انجام این امر موفق بوده‌ام یا نه. ممکن است بعضی از افراد وقایع را جور دیگری به یاد بیاورند و یا فکرکنند که من در دام حوزه تحریف واقعیت جابز گرفتار شده‌ام. وقتی من کتابی در مورد کسینجر می‌نوشتم فرصت خوبی بود تا برای انجام این پروژه آمادگی پیدا کنم. من متوجه‌شدم که مردم نسبت به جابز احساسات مثبت و یا منفی زیادی دارند، اما من سعی‌کردم که راه اعتدال را پیش گرفته و از زوایای مختلف به قضایا نگاه کنم.

این کتاب در مورد زندگی فردی است که یک کارآفرین خلاق بوده و در شش مورد زیر انقلابی ایجاد کرده و آنها را به کمال رسانیده است: رایانه‌های شخصی، تصاویر انیمیشن، موسیقی، تلفن، تبلت و انتشارات دیجیتال.

در یک هفتم فروشگاههای خرده‌فروشی، جابز اگرچه نتوانست تغییراتی بنیادین ایجاد کند، اما توانست تصورات آنها را از فروش عوض‌کند. به‌علاوه او توانست فروشگاهی را برای برنامه‌ها ایجاد کند که فقط یک سایت بود. در طول این راه او نه تنها توانست محصولاتی انقلابی ایجاد کند بلکه شرکتی ساخت که در آن طراحان خلاق و مهندسان بی‌باکی کار می‌کنند که ذهنیت روشنی نسبت به آینده دارند. او شرکتی را در گاراژ خانه‌اش بنا نهاد که اکنون تبدیل به باارزش‌ترین شرکت دنیا شده است.

این کتاب به نظر من کتابی است در مورد نوآوری، در دورانی که آمریکا در فکر حفظ نوآوری‌های علمی خود است و سایر کشورهای دنیا در حال پیشرفت روز افزون می‌باشند، جابز به عنوان نماد نوآوری، تصور خلاق و ابداع جایگاه خودش را محکم کرد.

او می‌دانست که بهترین راه برای ایجاد ارزش افزوده در قرن ۲۱، ترکیب خلاقیت و تکنولوژی است. بنابراین او شرکتی ساخت که در آن تخیلات با شاهکارهای مهندسی ترکیب شدند. او و همکارانش در اپل قدرت این را داشتند که متفاوت فکر کنند: «آنها به‌جای ساخت دستگاههایی که مردم نیاز داشتند، به فکر ساخت دستگاههایی بودند که مردم نمی دانستند که به آنها نیاز دارند.»

او یک رئیس یا انسان نمونه نبود که بقیه بخواهند از او تقلید کنند، اما شخصیت، شور و اشتیاق و محصولات او همه به هم مرتبط و متصل بودند، درست مثل سخت‌افزار و نرم‌افزار اپل که به یکدیگر وابسته‌اند و یک سیستم یکپارچه را تشکیل می‌دهند. داستان زندگی او، هم آموزنده است و هم عبرت‌انگیز و پر از درس‌هایی است از نوآوری، شخصیت، رهبری و ارزشها.

داستان هنری پنجم شکسپیر با صحبت از شاهزاده‌ای شروع می‌شود که پرشور است اما حساس، سنگدل است اما احساساتی، الهام‌بخش است اما مبتدی، او برای صعود و پیشرفت‌کردن باید از آتش رد می‌شد. در مورد استیو جابز راه پیشرفت‌کردن فقط اختراع بود. او دو تا پدر و مادر داشت، ولی در اثر اختراع و یادگیری توانست سیلیکون را تبدیل به طلا بکند.

فصل اول

دوران کودکی

ترک شده و انتخاب شده



استیو جابز همراه با پدرش

پذیرش

زمانیکه پاول جابز[۱] بعد از جنگ جهانی دوم به خدمت خود در گارد ساحلی پایان داد، با هم خدمتی‌هایش یک شرط بست. آنها به سان فرانسیسکو[۲] یعنی جاییکه کشتی آنها به کار خود خاتمه داد رسیده بودند، پاول شرط بست که ظرف دو هفته آینده برای خود همسری پیدا می‌کند. او مکانیک خبره‌ای بود و بر روی بدنش خال‌کوبی انجام داده بود. شش فوت قد داشت و از لحاظ قیافه‌ای هم به جیمز دین[۳] شبیه بود. اما ظاهر او دلیل قرار ملاقات او با کلارا هگوپیان[۴]- دختری دوست داشتنی و خوش اخلاق از مهاجران آمریکایی- نبود. حقیقت این بود که او و دوستش، بر خلاف گروهی که در ابتدا کلارا برنامه‌ریزی کرده بود تا در آن بعدازظهر با آنها به گردش برود، یک اتومبیل داشتند. ده روز بعد، در مارس ۱۹۴۶، پاول و کلارا با یکدیگر نامزد شدند و پاول در شرطبندی برنده شد. آن ازدواج، ازدواج خوبی بود. ازدواجی که تا زمان مرگ که پس از چهل سال آنها را از هم جدا کرد، ادامه داشت.

پاول رینلد جابز در یک گاوداری در جرمن تاون ویسکانسین[۵] بزرگ شده بود. اگرچه پدر وی فردی الکلی و گاهی بد دهن بود، اما پاول برخلاف ظاهر خشک و جدیش اخلاقی آرام و مودبانه داشت. پس از انصراف از دبیرستان، او برای یافتن جایی که به‌عنوان مکانیک کار کند در مید وست[۶] سرگردان بود، تا اینکه در نوزده سالگی اگرچه شنا کردن بلد نبود، به گارد ساحلی ملحق شد. او به نیروی دریایی ام.سی. اعزام گردید و بیشتر زمان جنگ را در ایتالیا گذراند.

استعداد او به‌عنوان متصدی موتور ناو و آتشکار کشتی مورد تحسین قرار گرفت، اما گاهی کمتر خود را به زحمت می‌انداخت و هرگز از درجه دریانوردی بالاتر نرفت. کلارا هم در نیوجرسی[۷] به دنیا آمد، جایی که والدینش پس از گریختن ترکها از ارمنستان در آنجا ساکن

---

1 - Paul Jobs
2 - San Francisco
3 - James Dean
4 - Clara Hagopian
5 - Germantown, Wisconsin
6 - Midwest
7 - New Jersy

شده بودند، و زمانیکه وی کودک بود به منطقه نظامی سن فرانسیسکو رفتند. او رازی داشت که به‌ندرت به کسی می‌گفت: او قبلاً ازدواج کرده بود، اما همسرش در جنگ کشته شده بود. بنابراین زمانیکه در اولین دیدار با پاول جابز ملاقات کرد، تصمیم گرفت تا زندگی جدیدی را شروع کند.

همانند بسیاری که در زمان جنگ زندگی می‌کردند، آنها هم وقایع هیجان انگیزی را تجربه کردند، پس از پایان جنگ آنها میل داشتند سر و سامان بگیرند و زندگی کم حادثه‌تری را بگذرانند. آنها پول کمی داشتند، بنابراین به ویسکانسین رفتند و چند سالی را با والدین پاول زندگی کردند و سپس عازم هند شدند، در آنجا پاول به‌عنوان تعمیرکار در انجمن بین المللی درو کنندگان مشغول به کار شد. او به اتومبیل‌های قدیمی علاقه‌مند بود و در اوقات فراغت با خرید، تعمیر و فروش آنها کسب درآمد می‌کرد. نهایتا شغل روزانه‌اش را رها کرد تا فروشنده تمام وقت خودروهای کارکرده شود.

اما کلارا سان فرانسیسکو را دوست داشت، در سال ۱۹۵۲ او همسرش را متقاعد کرد تا به آنجا بازگردند. آنها در منطقه سان ست[1] درست در جنوب پارک گلدن، آپارتمانی رو به اقیانوس گرفتند، و او در یک شرکت مالی مشغول به کار شد، جاییکه در آن خودروهایی را که مالکان آن وامهایش را پرداخت نمی‌کردند تحویل می‌گرفتند و دوباره مالک آنها می‌شدند. او همچنین برخی از خودروهای معیوب را خریداری و تعمیر کرده و سپس می‌فروخت تا از این طریق، زندگی آبرومندانه‌ای داشته باشد.

در هر حال، چیزی در زندگی آنها کم بود. آنها فرزند می‌خواستند، اما کلارا دچار حاملگی خارج از رحم می‌شد، در این نوع حاملگی به جای اینکه تخمک بارور در رحم قرار بگیرد، در لوله رحم جای می‌گیرد، به این‌ترتیب او نمی‌توانست بچه‌دار بشود. بنابراین در سال ۱۹۵۵ پس از گذشتن نه سال از ازدواجشان، آنها تصمیم گرفتند که نوزادی را به فرزندی قبول کنند.

همانند پاول جابز، جووانا شیبل[2] هم از خانواده‌ای روستایی از ویسکانسین و آلمانی الاصل

1 - Sunset
2- Joanne Schieble

بود. پدر وی آرتور شیبل، به حومه گرین بی[1] مهاجرت کرده بود، جاییکه او و همسرش در آن مالک یک مزرعه مینک بودند و با موفقیت در کسب و کارهای مختلف مثل بنگاه‌داری و حکاکی و عکاسی به‌طور تفریحی کار می‌کردند، او مخصوصاً در روابطش با دخترش، بسیار سخت‌گیر بود و به‌شدت از نامزد اولش که هنرمندی پروتستان بود اعلام نارضایتی می‌کرد. بنابراین، جای تعجب نبود که زمانیکه جووانا، به‌عنوان دانشجوی کارشناسی ارشد از دانشگاه ویسکانسین، عاشق جان جندلی[2]- استادیار مسلمان سوریه‌ای- شد، پدرش او را تهدید کرد که کاملاً با او قطع رابطه می‌کند. جندلی کوچکترین فرد از نه فرزند یک خانواده سرشناس سوریه‌ای بود. پدر وی مالک چند پالایشگاه نفت بود و چندین شغل دیگر و مایملک زیادی در داماسکاس و همز[3] داشت، و بر قیمت گندم در منطقه کنترل داشت. او بعدها گفت: مادر وی یک «زن مسلمان سنتی» بود که خانه‌دار، محافظه‌کار و مطیع بود. همانند خانواده شیبل، خانواده جندلی نیز برای تحصیلات فضیلت خاصی قائل بودند.

جووانا یک شرط داشت: فرزند او باید توسط افراد تحصیلکرده بزرگ شود. بنابراین، آن پزشک هماهنگ کرد تا نوزاد وی به یک وکیل و همسرش برسد. اما زمانیکه پسرش در ۲۴ فوریه ۱۹۵۵ به دنیا آمد، زوج موردنظر تصمیم گرفتند دختری را به فرزندی بپذیرند و قرارشان را لغو کردند. بنابراین، آن پسر فرزند یک وکیل نشد بلکه فرزند فردی شد که از دبیرستان انصراف داده و به مکانیکی علاقه‌مند بود و همسر نازنین او که در یک کتابفروشی کار می‌کرد. کلارا و پاول نوزاد جدیدشان را «استیو پاول جابز» نامیدند.

زمانیکه جووانا فهمید که فرزندش به زوجی رسیده است که حتی دبیرستانشان را هم تمام نکرده‌اند، از امضا کردن برگه فرزندخوانگی امتناع کرد. این بن‌بست هفته‌ها به طول انجامید، حتی پس از اینکه نوزاد در خانواده جابز سکنی گزیده بود. سرانجام، جووانا با این شرط کوتاه

---

1 - Green Bay
2 - “John” Jandali
3 - Damascus and Homs

آمد که زوج قول بدهند[1] تا حساب پس‌اندازی را باز کنند و هزینه تحصیل دانشگاه پسر را در آن ذخیره کنند.

دلیل دیگری هم برای اینکه جووانا از امضای برگه‌های فرزندخواندگی امتناع می‌کرد وجود داشت. پدر او در حال مرگ بود، و او تصمیم گرفته بود تا پس از آن سریعاً با جندلی ازدواج کند. او امیدوار بود که بعدها ماجرا را به اعضای خانواده جابز بگوید تا زمانیکه با هم ازدواج کردند، بتواند فرزندش را پس بگیرد.

آرتور شیبل در آگوست ۱۹۹۵، پس از نهایی شدن فرزندخواندگی فوت کرد. درست پس از کریسمس آن سال، جووانا و عبدالفتاح در کلیسای کاتولیک حواریون در گرین بی با یکدیگر ازدواج کردند. او یک سال بعد، مدرک دکترای خود را در رشته سیاست بین‌الملل گرفت و سپس آنها صاحب فرزند دیگری شدند، دختری به نام مونا. پس از اینکه او و جندلی در سال ۱۹۶۲ از یکدیگر جدا شدند، جووانا زندگی سیاری را در پیش گرفت. دخترش مونا سیمپتون هم که بزرگ شده بود به یک رمان‌نویس تبدیل‌شد.

چون فرزندخواندگی استیو پنهانی صورت گرفته بود، بیست سال طول‌کشید تا آنها همدیگر را پیدا کنند. استیو جابز از سالهای اولیه می‌دانست که او به فرزندخواندگی پذیرفته شده است. او به یاد می‌آورد: والدینم درباره آن موضوع کاملاً با من رو راست بودند. او از زمانیکه در شش یا هفت سالگی در محوطه خانه‌اش نشست و با دختری که در آن طرف خیابان زندگی می‌کرد درباره فرزندخواندگیش صحبت کرد تصویر واضحی در ذهنش داشت. دختر سئوال می‌کرد: یعنی والدین واقعی تو، واقعاً تو را نمی‌خواستند؟ جابز می‌گوید: به خاطر دارم در حالیکه گریه می‌کردم به داخل خانه دویدم، والدینم گفتند: نه، تو باید این موضوع را درک کنی. آنها بسیار جدی بودند و مستقیم در چشمان من نگاه کردند. آنها گفتند: ما مخصوصاً تو را انتخاب کردیم. هر دو نفرشان این را گفتند و آهسته حرف‌هایشان را برایم تکرار کردند.

رها شده، انتخاب شده، خاص. این مفاهیم بخشی از وجود او شده بودند و او خود را اینگونه تصور می‌کرد. نزدیکترین دوست وی فکر می‌کند دانستن اینکه او از زمان تولد رها شده

---

۱ - در واقع تعهدنامه‌ای را امضا کردند.

اثراتی داشته است. یکی از همکاران قدیمی او، دل یوکام[1] می‌گفت: من فکر می‌کنم اینکه او می‌خواهد بر هر چیزی که درست می‌کند کنترل کامل داشته باشد مستقیماً از شخصیت او و این حقیقت نشات می‌گیرد که از ابتدای تولد رها شده است. او می‌خواهد بر محیط کنترل داشته باشد و محصولش را انشعابی از خودش می‌داند. گِرگ کالون[2] که دقیقاً پس از دانشگاه با جابز صمیمی شد، تأثیر دیگری را مشاهده کرد. او می‌گفت: استیو در مورد اینکه رها شده و دردی که این موضوع برایش ایجاد کرده زیاد صحبت می‌کرد. این موضوع او را به فردی مستقل تبدیل کرده بود. او از معیارهای متفاوتی تبعیت می‌کرد و این به‌دلیل بودن در دنیایی متفاوت نسبت به جایی بود که در آن به دنیا آمده بود.

بعدها زمانیکه استیو به سنی رسید که پدر واقعیش در زمان رها کردن او داشت، جابز هم پدر شد و فرزند خودش را رها کرد. (نهایتاً مسئولیت آن دختر را پذیرفت.) کریسان برنان[3] مادر آن کودک می‌گفت: «فرزند خوانده شدن جابز، اثرات زیادی را برای او به جای گذاشت و این در توضیح برخی از رفتارهای او کمک می‌نماید. او که رها شده بود، حالا یک رها کننده است.» اندی هرتزفلد[4] که در اوایل ۱۹۸۰ در شرکت اپل با جابز کار می‌کرد، از معدود کسانی بود که هم با برنان صمیمی مانده بود و هم با جابز. او می‌گفت: نکته کلیدی درباره استیو این است که بعضی اوقات او نسبت به خودش بسیار بیرحم است و به مردم هم گزند می‌رساند و نمی‌تواند خودش را کنترل کند. این به این موضوع بر می‌گردد که او از زمان تولد رها شده بود. مشکل اساسی واقعی در زندگی استیو، مسئله رها شدن او بود.

جابز این مسئله را مختومه می‌دانست. او تاکید داشت: تصوراتی وجود داشت که چون من رها شده بودم، سخت کار می‌کردم تا کارهایم را بسیار خوب انجام دهم و کاری کنم که والدینم آرزو کنند که من را پس بگیرند، یا چیزی شبیه این مزخرفات، اما این تصورات بسیار مضحک است. دانستن اینکه به فرزندی پذیرفته شده بودم ممکن است باعث شده باشد که من احساس

1 - Del Yocam
2- Greg Calhoun
3 - Chrissan Brennan
4 - Andy Hertzfeld

استقلال نکنم، اما هرگز احساس نمی‌کردم یک رهاشده هستم. من همیشه احساس خاص بودن می‌کردم. والدینم باعث شده بودند من احساس خاص بودن کنم. او بعدها، هرگاه شخصی پاول و کلارا را والدین توافقی او می‌خواند یا بیان می‌کرد که آنها والدین واقعی او نیستند، به خشم می‌آمد. او می‌گفت: آنها والدین ۱۰۰ درصدی من هستند. زمانیکه از والدین واقعیش صحبت می‌کرد، مختصراً می‌گفت: «آنها بانک اسپرم و تخمدان من بودند. این حرف زننده‌ای نیست. این چیزی است که آنها واقعاً بودند، یک بانک اسپرم، نه بیشتر»

دره سیلیکون[1]

دوران کودکی که پاول و کلارا برای پسر جدیدشان ایجاد کردند، در بسیاری جهات همانند زندگی‌های معمولی اواخر ۱۹۵۰ بود. زمانی که استیو دو ساله بود، آنها دختری را به فرزندی پذیرفتند که نامش پتی[2] بود. و سه سال بعد، آنها به خانه بزرگی در حومه شهر نقل‌مکان کردند. شرکت مالی که پاول در آن کار می‌کرد CIT، او را به پالو آلتو[3] فرستاد، اما او از نظر مالی توانایی زندگی در آنجا را نداشت، بنابراین آنها در بخش ماتِین ویو[4] که شهری ارزان قیمت‌تر در جنوب آن بود ساکن شدند. در آنجا پاول تلاش کرد تا به شغل مورد علاقه‌اش یعنی مکانیک و ماشینها برگردد. او درحالیکه قسمت قرار دادن میزها را در گاراژشان مشخص می‌کرد، می‌گفت: استیو، اکنون اینجا محیط کاری تو است. جابز زمانی را به یاد آورد که تحت‌تأثیر حرفه پدرش قرار می‌گرفت. او می‌گفت: من فکر می‌کردم هوش طراحی پدرم بسیار خوب است. زیرا او می‌دانست هر چیز را چگونه بسازد. اگر به کابینت نیاز داشتیم، آن را می‌ساخت. زمانی هم که نرده‌هایمان را می‌ساخت، چکشی به من داد تا بتوانم با او کار کنم. پنجاه سال بعد، نرده‌ها هنوز حیاط پشتی و کناری خانه را در مانتین ویو احاطه کرده بودند. زمانیکه جابز آن را به من نشان می‌داد، صفحه‌های چوبی را در آغوش کشید و درسی را که

---

1 - Silicon Valley
2 - Patty
3 - Palo Alto
4- Mountain View

پدرش عمیقاً در وی القا کرده بود به یاد آورد. پدرش گفته بود اینکه پشت کابینت‌ها و نرده‌ها هم به‌طور صحیح ساخته شود بسیار مهم است، حتی اگر آنها دیده نشوند. او می‌گفت: «او دوست داشت کارها را درست انجام دهد. او حتی به جاهایی که ما نمی‌توانستیم ببینیم هم توجه می‌کرد.»

پدرش به تعمیر و فروختن خودروهای دست دوم ادامه داد و او گاراژ را با عکس‌های مورد علاقه‌اش تزئین کرد. او ریزه‌کاری‌های طراحی را هم برای پسرش توضیح می‌داد: خطوط، منفذها و تزئینات داخلی صندلی‌ها. هر روز بعد از کار، لباس کار خود را می‌پوشید و اغلب در حالیکه استیو هم دنبال او بود به گاراژ می‌رفت. پاول می‌گوید: من تصور می‌کردم می‌توانم او را وادار به مکانیکی کنم، اما او واقعاً به کثیف شدن دستهایش علاقه نداشت. او به کارهای مکانیکی خیلی اهمیت نمی‌داد.

استیو هم تایید می‌کند: «من به فکر تعمیر ماشین‌ها نبودم. فقط مشتاق بودم با پدرم باشم.» او هرچقدر که از به فرزندی پذیرفته شدنش بیشتر مطلع می‌شد، علاقه‌اش به پدرش بیشتر شده و به او نزدیکتر می‌شد. یک روز، زمانیکه تقریباً هشت ساله بود، عکسی را از زمانیکه پدرش در گارد ساحلی مشغول به‌کار بود پیدا کرد. او در موتورخانه بود و لباسش را در آورده بود و به جیمز دین شباهت داشت. آن لحظه برای یک کودک، لحظه بسیار هیجان‌انگیزی بود. «عالی بود، والدین من زمانی بسیار جوان و واقعاً خوش چهره بودند».

از طریق خودروها، پدرش برای اولین بار استیو را با الکترونیک آشنا کرد. پدرم درک عمیقی از الکترونیک نداشت، اما در اتومبیل‌ها و چیزهای دیگری که تعمیر می‌کرد زیاد با آن مواجه بود. او مقدمات الکترونیک را به من نشان داد، و من به آن بسیار علاقه‌مند شدم. حتی جالب‌تر از آن، رفتن به زباله‌دانی‌ها برای پیدا کردن قطعات بود. هر آخر هفته، ما به اوراق فروشی می‌رفتیم و به دنبال ژنراتور، کاربراتور و همه نوع اجزاء دیگر می‌گشتیم. او به خاطر می‌آورد که پدرش بر سر قیمت مذاکره می‌کرد. او خوب چانه می‌زد، زیرا بهتر از افرادی که پشت پیشخوان بودند می‌دانست که قطعات باید چه قیمتی داشته باشند. او کمک می‌کرد تا والدینش، تعهدی را که در زمان به فرزندی پذیرفتن او متقبل شده بودن به انجام برسانند.

پدرم برای تامین هزینه دانشگاه من، ابتدا حدود ۵۰ دلار برای یک خودروی فورد فالکون یا یک خودروی تصادفی می‌پرداخت، سپس چند هفته‌ای بر روی آن کار می‌کرد و آن را حدوداً ۲۵۰ دلار می‌فروخت.

خانه خانواده جابز و و خانه‌هایی که در همسایگی آنها بودند به‌وسیله سازنده املاک جوزف ایکلر، که شرکتش از سال ۱۹۵۰ تا ۱۹۷۰، بیش از یازده هزار خانه در بخش‌های مختلف کالیفرنیا تولید کرده بود ساخته شد. با الهام از دیدگاه فرانک لوید رایت برای ساختن خانه‌های ساده و مدرن برای هر مرد آمریکایی، اریک خانه‌های ارزان قیمتی را ساخت که از کف تا سقف دیوارهای شیشه‌ای، نقشه آشکوب‌های گسترده، ساختار ستون و تیرهای روباز، کفه‌های بتنی و درهای کشویی زیادی داشت. جابز یکبار که در اطراف خانه قدم می‌زدیم گفت: اریک کار بزرگی انجام داد. خانه‌هایش شیک، ارزان و خوب هستند.

او خانه‌های تمیز و ساده‌ای که مناسب قشر کم درآمد بود را فراهم نمود. آنها ویژگی‌های وحشت‌آوری هم داشتند، مثل قرار گرفتن سیستم حرارتی در کف ساختمان. ناچاراً بر روی آنها فرش پهن می‌شد: زمانیکه بچه بودیم، خانه کفی بسیار داغ داشت. جابز می‌گفت تحسین او از خانه‌های اریک، علاقه‌ای را در وی برای ساختن محصولات طراحی شده برای بازارهای عمده به وجود می‌آورد. او در حالیکه به ظرافت خانه‌ها اشاره می‌کرد می‌گفت: من دوست داشتم بتوانم طرح کاملاً عظیمی را ارائه کنم و قابلیت ساده‌ای را به چیزی ببخشم که قیمت زیادی ندارد. این دیدگاه بدیعی برای شرکت اپل بود. چیزی بود که تلاش کردیم برای اولین نمونه‌های مک انجام دهیم. چیزی که برای ایپاد هم اجرا نمودیم.

او به یاد آورد: در مقابل خانه جابز، مردی زندگی می‌کرد که به‌عنوان مالک آژانس املاک موفق عمل کرده بود. او خیلی باهوش نبود، اما به نظر می‌آمد ثروتی به هم زده است. بنابراین پدرم فکر می‌کرد که او هم می‌تواند این کار را انجام دهد. یادم هست که او بسیار سخت کار می‌کرد. او در کلاسهای شبانه شرکت کرد، آزمون جواز کار را گذراند و وارد شغل املاک و مستغلات شد. اما ناگهان بازار خراب شد. در نتیجه، خانواده یکسالی از نظر مالی با مضیقه

روبرو شد، در آن زمان استیو در مدرسه ابتدایی درس می‌خواند. مادرش در انجمن واریان[1] که شرکتی بود که ابزار علمی می‌ساخت، به‌عنوان کتابدار مشغول به کار شد و خیالشان از دومین گرو گذاری آسوده شد. روزی، معلم کلاس چهارمش از او پرسید: چه چیزی را درباره این عالم نمی‌فهمی؟ جابز پاسخ داد: نمی‌فهمم که چرا ناگهان پدرم اینگونه شکسته شد. او از اینکه پدرش هرگز نگرش یا سبک افراد چاپلوس و چرب زبان را که ممکن بود او را به فروشنده بهتری تبدیل کند اتخاذ نکرده، احساس غرور می‌کرد. برای اینکه ملکی را به کسی بفروشی، مجبوری چاپلوسی کنی، و او در این کار ماهر نبود و این کار در ذات او نبود. من او را به این دلیل تحسین می‌کنم. پاول جابز به شغل مکانیکی بازگشت. پدرش آرام و باوقار بود، مشخصه‌هایی که بعدها پسرش آنها را می‌ستود. جابز مثالی را شرح می‌دهد:

در نزدیکی ما، مهندسی بود که در وستینگ‌هاوس[2] مشغول به کار بود. او مجرد بود و ظاهری ژولیده داشت. او نامزدی داشت که گاهی اوقات از من مراقبت می‌کرد. والدینم هر دو کار می‌کردند، بنابراین بعد از مدرسه برای چندین ساعت نزد او می‌رفتم. مهندس جوان مست می‌کرد و هر دفعه نامزدش را کتک می‌زد. یک شب آن دختر تغییر عقیده داده و از خیر زندگی با او گذشت، او با تمام وجود جیغ می‌کشید، پدرم مرد را به حالت عادی بازگرداند و به او گفت: نامزدت اینجا است، اما تو نباید داخل بیایی.

ما دوست داریم تصور کنیم که در دهه ۱۹۵۰ همه چیز خوب و بی‌پیرایه بوده است، اما این مرد، یکی از مهندسانی بود که زندگی آشفته‌ای داشتند. آنچه منطقه ما را از هزاران بخش دور و دراز آمریکا متفاوت می‌کرد این بود که حتی آدم‌های بی‌خاصیت اینجا هم می‌خواستند مهندس باشند. جابز به یاد می‌آورد: «زمانیکه ما به اینجا نقل‌مکان کردیم، در همه این گوشه کنارها باغستان‌های زردآلو و آلو بود. اما به خاطر سرمایه‌گذاری‌های نظامی، توسعه‌ای سریع

1 – Varian Asssociate

2 - Westinghouse

یافتند». او جذب تاریخ آن دره شده بود و آرزو داشت نقش خودش را ایفا نماید. ادوین لند[۱] بعدها درباره اینکه ایزن‌هاور از او خواسته بود تا به ساختن دوربین‌های هواپیمای جاسوسی U-2 کمک کند تا دریابند که تا چه حد تهدید شوروی واقعی است با او صحبت کرد. او گفت: «اولین پایانه کامپیوتری که دیدم، زمانی بود که پدرم من را به مرکز ایمز برد. من کاملاً به آن علاقه‌مند شدم.»

در طی آن سالها پیمانکارهای دفاعی دیگری هم در اطراف سر بر آوردند. موشک‌های لاک هید[۲] و مجتمعی که موشک‌های بالستیک زیر دریایی می‌ساخت، در سال ۱۹۵۶ در کنار مرکز ناسا احداث گردید. پس از چهار سال که جابز به آنجا نقل‌مکان کند، آن مرکز در این مدت بیش از دو هزار نفر را استخدام کرده بود. چند صد متر آن طرف‌تر، وستینگ‌هاوس تاسیساتی را ساخت که برای سیستم‌های موشکی، انتقال‌دهنده الکتریکی و لامپ الکترونیکی تولید می‌کرد. او می‌گفت: اگر برای ساخت تیغه ماشین چمن‌زنی هم این همه شرکت در اینجا جمع می‌شد باز هم واقعاً اسرارآمیز بود، این اجتماع شرکتها زندگی در آنجا را خیلی هیجان‌انگیز کرده بود.

به دنبال صنایع دفاعی، اقتصاد رو به رشدی بر پایه تکنولوژی در آن منطقه به وجود آمد. منشا آن به سال ۱۹۳۸ باز می‌گردد، یعنی زمانیکه دیوید پکارد[۳] و همسر جدید او به خانه‌ای در پالو آلتو نقل‌مکان کردند، آن خانه اتاقکی داشت که دوستش بیل هیولت[۴] سریعاً آن را درست کرد. آن خانه یک گاراژ داشت که در آنجا آن دو به این فکر افتادند که اولین محصولشان را تولید کنند، یک اوسیلاتور صوتی. تا سال ۱۹۵۰ هیولت-پکارد، شرکت رو به پیشرفتی شده بود که ابزار فنی می‌ساخت.

خوشبختانه، در آن نزدیکی برای موسسان شرکتها که گاراژشان را توسعه داده بودند مکان مناسبی وجود داشت. در حرکتی که به انتقال انقلاب صنعتی کمک می‌کرد، رئیس دانشکده

1 - Edwin Land
2 - Lockheed
3 - David Packard
4 - Bill Hewlett

مهندسی استنفورد، فردریک‌ترمن[1] یک محوطه صنعتی هفتصد هکتاری را در دانشگاه ایجاد نمود تا شرکتهایی که می‌توانستند به ایده‌های دانشجویانش جنبه تجاری ببخشند در آن مستقر شوند. اولین مستاجر، انجمن واریان بود که کلارا در آن کار می‌کرد. جابز می‌گفت: ترمن ایده خوبی ارائه‌کرد که بیش از هر چیز باعث رشد صنعت و فناوری در آن منطقه شد. زمانیکه جابز ده ساله بود، شرکت اچ.پی. نه هزار کارمند داشت و شرکت معتبری بود که هر مهندسی که به دنبال ثبات مالی بود دوست داشت تا در آنجا کار کند.

مهمترین تکنولوژی برای رشد منطقه، نیمه رسانایی بود. ویلیام شاکلی[2] که یکی از مخترعان ترانزیستور در آزمایشگاه بل نیوجرسی بود به مانتین ویو[3] رفت و در ۱۹۵۶ کارخانه‌ای را برای ساختن ترانزیستورهایی که به جای استفاده از ژرمانیوم گران‌قیمت از سیلیکون استفاده می‌کنند، ساخت. پس از آن سیلیکون به‌طور رایج مورد استفاده قرار گرفت. اما شاکلی بسیار نامنظم شده بود و پروژه ترانزیستور سیلیکون خود را متوقف ساخت، که منجر به جدایی هشت مهندس آن- که معروفترین آنها رابرت نویس[4] و گردن مور[5] بودند- شد. آنها رفتند تا نیمه رسانای فیرچالد را ایجاد کنند. اعضای شرکت آنها به دوازده هزار نفر رسید، اما در سال ۱۹۶۸ یعنی در زمانیکه نویس قدرت مدیریتش را از دست داد شرکت آنها متلاشی شد. او گردن مور را فرا خواند و شرکتی را تاسیس کردند که آن را شرکت سهامی جامع الکترونیک[6] نامیدند که سریعاً آن را به‌صورت اینتل مخفف کردند. کارمند سوم آنهااندرو گرو[7] بود که بعدها شرکت را با تغییر تمرکز آن از تراشه حافظه به ریزپردازنده گسترش داد. در طول چند سال، بیش از پنجاه شرکت در منطقه بوجود آمد که ریزپردازنده می‌ساختند.

رشد نمایی این صنعت با پدیده‌ای در ارتباط بود که به طرز بسیار دقیقی توسط مور کشف

1- Frederick Terman
2 - William Shockley
3 - Mountain View
4 - Robert Noyce
5 - Gordon Moor
6 - Integrated Electronics Corporation
7 - Andrew Grove

شد، کسی که در ۱۹۶۵ نموداری را از سرعت مدارهای مجتمع بر اساس تعداد ترانزیستورهایی که می‌توانستند در یک تراشه قرار گیرند رسم کرد و نشان داد که تقریباً هر دو سال یکبار دو برابر می‌شوند، خط سیری که انتظار می‌رفت ادامه یابد. این امر در سال ۱۹۷۱ مجدداً اثبات گردید، در زمانیکه اینتل توانست یک واحد پردازشی کامل را در یک تراشه قرار دهد، اینتل ۴۰۰۴ که آن را ریز پردازنده نامیدند. قانون مور عموماً امروزه هم درست است، و طرح مطمئن اجرای قیمت آن به دو نسل موسسان جوان که شامل جابز و بیل گیتس می‌شدند اجازه داد تا طرح‌های هزینه بر را برای محصولات پیش فروش شده خود ایجاد نمایند.

زمانیکه دان‌هافلر، مقاله نویس روزنامه تجارت هفتگی اخبار الکترونیک مجموعه‌ای را در سال ۱۹۷۱ با عنوان دره سیلیکون ایالات متحده آمریکا آغاز کرد، صنعت تراشه نام جدیدی را به منطقه داد. دره چهل مایلی سانتا کلارا که از جنوب سان فرانسیسکو از پالو آلتو تا سن جوز امتداد داشت، به‌عنوان ستون بازرگانی ال کامینو، نامیده می‌شد. این منطقه جاده مجللی دارد که زمانی بیست و یک کلیسای کالیفرنیا را به یکدیگر متصل می‌ساخت و اکنون نیز خیابان شلوغی است که شرکت‌ها را به یکدیگر متصل می‌کند. جابز می‌گفت: «من از پیشینه این مکان الهام گرفتم، این امر باعث شد بخواهم بخشی از آن باشم».

مانند اغلب کودکان، او از علاقه به پیشرفت‌های اطرافش هیجان‌زده شده بود. جابز می‌گفت: اکثر افراد در آن حوالی، کالاهایی همچون فتوولتائیک[1]، باطری و رادار را تولید می‌کردند. من در میان این کالاها بزرگ شده و از مردم درباره آنها سئوال می‌کردم. مهمترین فرد در میان این همسایه‌ها، لری لنگ[2] بود که هفت خانه آن طرف‌تر زندگی می‌کرد. جابز می‌گفت: او برای من مدلی از آنچه بود که یک مهندس شرکت اچ. پی. باید باشد: یک اپراتور رادیویی بزرگ. او برای من جنس می‌آورد تا با آنها بازی کنم. همانطور که به سمت خانه قدیمی لانگ قدم می‌زدیم، جابز به یک مسیر اتومبیل رانی اشاره کرد. او یک میکروفن زغالی و باطری و بلندگو برداشت. به من گفت تا در میکروفن زغالی صحبت کنم و دستگاه صدای من را از بلندگو چند برابر کرد. جابز

1- photovoltaics
2- Larry Lang

از پدرش آموخته بود که میکروفن‌ها همیشه به یک تقویت‌کننده الکترونیکی احتیاج دارند. او گفت: سریع به خانه بازگشتم و به پدرم گفتم که او اشتباه می‌کرده است.

پدرش به او اطمینان داد: نه، حتماً به یک تقویت‌کننده احتیاج دارد. زمانیکه استیو طور دیگری اعتراض کرد، پدرش گفت: او دیوانه است. میکروفون نمی‌تواند بدون تقویت‌کننده کار کند، حتماً یک حیله‌ای در کار است. من به نه گفتن به پدرم ادامه دادم. به او گفتم باید آن را ببیند، نهایتاً او با من به راه افتاد و آن را دید.

جابز آن رویداد را به روشنی به یاد می‌آورد زیرا این اولین باری بود که او فهمید که پدرش همه چیز را نمی‌داند. سپس، نکات دیگری برایش روشن شد: او از والدینش باهوش‌تر است. او همیشه کفایت و فهم پدرش را تحسین کرده بود. او فرد تحصیلکرده‌ای نبود، اما همیشه تصور می‌کرد که او بسیار باهوش است. او خیلی مطالعه نمی‌کرد، اما کارهای زیادی می‌توانست انجام دهد. تقریباً همه کارهای مکانیکی را می‌توانست کشف کند. با این حال، جابز می‌گفت: ماجرای میکروفن زغالی، روند ناراحت‌کننده‌ای از درک این موضوع را آغاز کرد که او در واقع باهوش‌تر و سریعتر از والدینش است. او بعدها به دوستانش گفت: «لحظه بسیار بزرگی بود زمانیکه فهمیدم از والدینم باهوش‌تر هستم، برای اینکه اینطور فکر کرده بودم بسیار خجالت کشیدم. هرگز آن لحظه را فراموش نمی‌کنم». این کشف به‌همراه این واقعیت که به فرزندی پذیرفته شده بود، باعث شد که احساس کند هم از خانواده‌اش و هم از دنیا جدا است، یکه و تنها.

ماجرای بعدی بلافاصله پس از آن اتفاق رخ داد. او نه تنها فهمید که از والدینش باهوش‌تر است، بلکه متوجه شد که آنها هم این موضوع را می‌دانستند. پاول و کلارا جابز، والدینی دوست داشتنی بودند و مشتاق بودند تا زندگیشان را طوری تطبیق دهند که برای پسری که بسیار باهوش و خودرای است مناسب باشد.

آنها برای هماهنگ شدن با او راهی طولانی را پیش رو داشتند. و استیو به سرعت این واقعیت را نیز کشف کرد. والدینم هر دو مرا درک کردند. آنها به محض اینکه متوجه شدند که من خاص هستم، احساس مسئولیت زیادی کردند. آنها روش‌هایی را پیدا کردند تا برای من لوازم تهیه کنند و من را به مدارس بهتری بفرستند. آنها مشتاق بودند نیازهای من را تمکین

نمایند. بنابراین او نه تنها با این حس که زمانی رها شده است، بلکه با این حس که خاص است بزرگ شد. خاص بودن در ذهن خودش، که در شکل‌گیری شخصیتش بسیار مهم بود.

مدرسه

حتی پیش از اینکه جابز دبستان را شروع کند، مادرش خواندن را به او آموخته بود. به‌خاطر این، زمانیکه او وارد مدرسه شد با مشکلاتی مواجه شد. «چند سال اول برایم خسته کننده بود، بنابراین وقت خودم را با اذیت کردن بقیه می‌گذراندم». همچنین سریعاً مشخص شد که جابز، هم ذاتا و هم به خاطر تربیتش، زورگویی را نمی‌پذیرفت. «من با ابراز قدرت‌های مختلفی مواجه شدم که آن را دوست نداشتم، آنها اغلب مرا ناراحت می‌کردند. آنها می‌خواستند هرگونه کنجکاوی را در من سرکوب کنند».

مدرسه او مونتا لوما[1] مجموعه‌ای از ساختمان‌های سال ۱۹۵۰ بود که چهار بلوک از خانه او فاصله داشت. او با شوخ طبعی با خستگیش مقابله می‌کرد. او می‌گفت: من دوست خوبی داشتم که نامش ریک فرنتینو بود، ما هر کرمی که از دستمان بر می‌آمد می‌ریختیم، مثلاً اعلامیه‌های کوچکی را درست کردیم و روی آن نوشتیم: «حیوان خانگی خود را به مدرسه بیاورید». نتیجه کار دیوانه کننده بود، بچه‌ها سگها و گربه‌هایشان را به دنبال خودشان آورده و معلم‌ها را از خود بیخود کردند. یک بار دیگر رمز قفل دوچرخه‌های بچه‌های کلاس را از آنها پرسیده و سپس رمز همه قفل‌ها را عوض کردیم، هیچ‌کس نمی‌توانست دوچرخه‌اش را بردارد. آن شب تا دیر وقت همه بچه‌ها الاف شده بودند.

وقتی به کلاس سوم رسید، شوخی‌های او کمی خطرناکتر شدند. «یکبار ماده منفجره‌ای را زیر صندلی معلم‌مان خانم تورمن، قرار دادیم. ما به او شوک عصبی دادیم.» تعجبی نداشت که قبل از اینکه کلاس سوم را تمام کند، دو یا سه مرتبه به خانه فرستاده شد. با وجود این، در آن زمان پدرش با او به‌عنوان یک فرد خاص رفتار می‌کرد، و با رفتار آرام اما راسخ خود نشان داد که انتظار دارد تا مسئولان مدرسه هم همانگونه با او برخورد کنند. استیو به یاد می‌آورد که

1 - Monta Loma

پدرش به معلم‌ها گفت: «نگاه کنید، این مشکل او نیست، اگر نمی‌توانید او را به درس و مدرسه علاقه‌مند نگه دارید، این مشکل شما است، نه او».

والدینش هرگز او را به خاطر خطاهایش در مدرسه تنبیه نمی‌کردند. او ادامه داد: پدر پدرم الکلی بود و او را با کمربند کتک می‌زد، اما من مطمئن نیستم که تا به حال تنبیه شده باشم. والدینم هر دو می‌دانستند که رفتار مدرسه در قبال من اشتباه بود، آنها به جای اینکه من را تهییج کنند، مجبورم می‌کردند چیزهای احمقانه‌ای را حفظ کنم.

وقتی زمان رفتن به کلاس چهارم فرا رسید، مسئولان مدرسه دیدند که بهترین کار این است که جابز و فرنتینو را در کلاس‌های مجزایی قرار بدهند. معلم کلاس، خانم جسوری بود که نامش اماجین هیل بود، که به تدی معروف بود، جابز می‌گفت: او یکی از فرشتگان زندگی من شد. خانم معلم پس از چند هفته که او را زیر نظر گرفت، فهمید که بهترین راه برای کنترل او رشوه دادن است. یک روز بعد از مدرسه، او کتاب کار ریاضی را با مسائلی که در آن بود به من داد و گفت: از تو می‌خواهم که این کتاب را به خانه ببری و تمارین آن را انجام بدهی. کمی فکر کردم و گفتم: مگر دیوانه‌ام؟ او یکی از این شکلات‌های بزرگ را که در آن زمان برای من به بزرگی تمام دنیا بود بیرون آورد و گفت: وقتی مسئله‌ها را حل کردی اگر اکثر آنها را درست انجام داده باشی، من این شکلات را به‌همراه پنج دلار به تو می‌دهم. من آن را در دو روز انجام داده و تحویل دادم.

پس از چند ماه، من دیگر نیازی به رشوه نداشتم. من فقط می‌خواستم بیاموزم و او را خشنود کنم. او هم با دادن یک بسته سرگرمی برای ساختن یک لنز برای دوربین، کار من را تلافی کرد. من بیش از هر معلم دیگری، از او چیز یاد گرفتم. اگر به خاطر او نبود، شاید من به زندان هم رفته بودم. این موضوع بار دیگر ایده خاص بودن او را تقویت می‌نمود. جابز می‌گوید: در کلاس، او تنها به من توجه می‌کرد. او استعداد من را درک می‌کرد.

نزدیک پایان سال چهارم خانم هیل، جابز را مجبور کرد تا امتحان بدهد. او به یاد می‌آورد: نمره من در سطح دانش‌آموزان سال هفتم بود. اکنون نه تنها برای خود و والدینش، بلکه برای معلمانش هم روشن شده بود که او از نظر ذهنی خاص است، مسئولان مدرسه به او پیشنهاد

قابل توجهی دادند و آن اینکه او دو سال را جهشی بخواند و مستقیماً به کلاس هفتم برود؛ این آسان‌ترین راهی بود که می‌توانستند او را رقابتی و با انگیزه نگه دارند. اما والدینش تصمیم گرفتند که او تنها یک کلاس را جهشی بخواند.

انتقال، آزاردهنده بود. او از نظر اجتماعی، فردی گوشه‌گیر بود و خود را در میان دانش‌آموزانی می‌دید که یک سال از او بزرگتر بودند. بدتر اینکه، کلاس ششم در مدرسه متفاوتی بود، در مدرسه کریتندن میدل[1]. آن مدرسه تنها هشت بلوک با دبستان مونتا لوما فاصله داشت، اما در بسیاری جهات، دنیای متفاوتی داشت، آن مدرسه در محلی قرار داشت که اطراف آن پر از گروه‌های نژادی مختلف بود. میشل اس. مالون، روزنامه نگار دره سیلیکون می‌گوید: «در آنجا نزاع رخدادی روزانه بود، همانند اخاذی در حمام‌ها. مرتباً به‌عنوان نشان مردانگی، چاقو به مدرسه آورده می‌شد. تقریباً زمانیکه جابز وارد این مدرسه شد، گروهی از دانش‌آموزان برای نزاع گروهی، زندانی بودند و اتوبوس مدرسه مجاور هم پس از اینکه تیمش، تیم کریتندن را در مسابقه کشتی شکست داده بود از بین رفته بود».

جابز فرد قلدری بود، در اواسط سال سوم دبیرستان، با والدینش اتمام حجت کرد. او می‌گفت: من به آنها اصرار کردم تا مرا به مدرسه دیگری بفرستند. از نظر مالی، این تقاضای دشواری بود. والدینش به سختی خرج و دخلشان را با هم یکی می‌کردند، اما در این مورد، شک نداشتند که نهایتاً در مقابل خواسته او تسلیم می‌شوند. جابز می‌گوید: زمانیکه آنها با من مخالفت می‌کردند، به آنها گفتم اگر مجبور باشم به کریتندن باز گردم، مدرسه رفتن را رها می‌کنم. بنابراین آنها تحقیق کردند تا مدرسه مناسبی پیدا کنند، آنها هر روز با زحمت پول فراهم می‌کردند و خانه‌ای ۲۱۰۰۰ دلاری در یک منطقه زیباتر خریدند.[2]

آنها تنها سه مایل به سمت جنوب، به سمت باغستان زردآلوی سابق در لوس آلتوس نقل‌مکان کردند. خانه آنها در خیابان ۲۰۶۶ کریست درایو[3]، یک طبقه با سه اتاق خواب و یک

1- Crittenden Middle

۲ - خانه قبلیشان را مجبور شدند بفروشند.

3- Christ Drive

گاراژ با تمام لوازم جانبی مهم به‌همراه یک در کرکره‌ای بود که رو به خیابان قرار داشت. در آنجا، پاول می‌توانست خودروها و پسرش می‌توانست وسایل الکترونیکی را تعمیر کند.

زمانی که با جابز در مقابل خانه قدیمیش قدم می‌زدیم بیان کرد: زمانیکه به اینجا آمدم، این گوشه‌ها هنوز باغ بود. پسری که آنجا زندگی می‌کرد به من یاد داد که چگونه باغبان خوبی باشم و چگونه به درختان کود بدهم. او همه چیز را به‌طور کامل پرورش می‌داد. من هرگز غذای بهتری در زندگیم نداشتم. در آن زمان من قدر میوه‌ها و سبزیجات را بهتر می‌دانستم.

پاول جابز در آن زمان در کارخانه‌ای در نزدیکی سانتا کلارا کار می‌کرد و برای محصولات پزشکی و الکترونیکی، لیزر می‌ساخت. او به‌عنوان ماشین‌ساز، نمونه‌های آزمایشی محصولاتی را که مهندسان اختراع می‌کردند می‌ساخت. جابز می‌گفت: لیزرها به تنظیم دقیق نیاز دارند. نمونه‌هایی واقعاً پیچیده که برای کاربردهای هوابردی و پزشکی، ویژگی‌های خیلی دقیقی داشتند.

آنها می‌توانستند به پدرم چیزی شبیه به این بگویند: این چیزی است که ما می‌خواهیم و ما این را از یک قطعه فلز می‌خواهیم تا ضرایب انبساط در همه یکسان باشد و او باید تشخیص می‌داد که چگونه آن را انجام دهد. اکثر قطعه‌ها باید از ابتدا ساخته می‌شدند. پسر او تحت‌تأثیر قرار می‌گرفت، اما به ندرت به کارگاه محاسبات ماشینی می‌رفت.

در یک تابستان پاول، استیو را به ویسکانسین برد تا دامپروری خانواده را ببینند. زندگی روستایی برای استیو خوش‌آیند نبود، اما یک تصویر در ذهن او باقی ماند. او گوساله‌ای را در حین به دنیا آمدن دید و زمانیکه حیوان نحیف در طول چند دقیقه با زحمت بلند شد و راه رفت، استیو بسیار شگفت زده شد. او به یاد می‌آورد: حیوان راه رفتن را از کسی نیاموخته بود، نوزاد انسان نمی‌تواند چنین کاری را انجام دهد. او این نکته را در اصطلاحات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری هم وارد کرد: انگار چیزی در بدن حیوان و در مغزش مهندسی شده بود تا بلافاصله بدون اینکه آموزش ببینند با هم کار کنند.

در کلاس نهم، جابز به هومستدهای[1] رفت که فضای وسیعی داشت و از دو ساختمان دو طبقه صورتی رنگ تشکیل شده بود که برای دو هزار دانش‌آموز به‌کار می‌رفت. او می‌گفت: آن مدرسه توسط یک معمار مشهور زندان طراحی شد. او به پیاده‌روی علاقه‌مند شده بود و هر روز پانزده بلوک را تا مدرسه به تنهایی پیاده می‌رفت. او دوستان کمی داشت که هم سن خودش باشند، اما می‌خواست افراد مسنی را که در تقابل فرهنگی اواخر ۱۹۶۰ حضور داشتند بشناسد. آن زمانی بود که دنیای هیپی و گیک با هم اشتراکاتی را به نمایش گذاشتند. او می‌گفت: دوستان من، بچه‌های واقعاً باهوشی بودند. من هم به ریاضی و علوم و الکترونیک علاقه داشتم.

از آن پس، سرگرمی‌های او در رابطه با الکترونیک بود. او خانه‌اش را با بلندگو سیم کشی کرده بود، اما از آنجا که بلندگوها می‌توانند به‌عنوان میکروفن هم به‌کار روند، او در کمدش، یک اتاق کنترل درست کرد و در آنجا به چیزهایی که در اتاق‌های دیگر رخ می‌داد، گوش می‌کرد. یک شب، زمانیکه هدفونش را روشن کرده بود و به صداهای اتاق والدینش گوش می‌داد، پدرش او را دید و با عصبانیت دستور داد که سیستم را قطع کند. او بعدازظهرهای زیادی را صرف دیدن گاراژ لری لانگ می‌کرد، مهندسی که در پایین خیابان زندگی می‌کرد. نهایتاً لانگ، میکروفن زغالی را که جابز را جذب خود کرده بود به او داد، و او هم آن را به تراشه‌های گرمایی تبدیل کرد. جابز می‌گفت: تراشه‌های گرمایی با همه بخش‌هایی که با رنگ کدبندی شده‌اند در ارتباط‌اند، کتاب راهنما هم نظریه چکونگی طرز کار آن را توضیح داده است. این به شما می‌فهماند که می‌توانید هر چیزی را بسازید و درک کنید.

زمانیکه شما چندین رادیو ساختید، ممکن است کاتالوگ تلویزیونی را هم ببینید و بگویید: من می‌توانم این را هم بسازم، حتی اگر این کار را قبلاً انجام نداده باشید. من خیلی خوش شانس بودم، زیرا زمانیکه کودک بودم، پدرم باعث شد که باور کنم می‌توانم هر چیزی را بسازم. لانگ همچنین او را به باشگاه مکتشفان هیولت-پکارد برد، گروهی متشکل از پانزده دانشجو که سه شنبه شبها در کافه تریای شرکت با یکدیگر ملاقات می‌کردند. جابز می‌گفت: مهندسی از یکی از آزمایشگاهها می‌آمد و درباره چیزی که بر روی آن کار می‌کرد صحبت می‌کرد. پدرم من

1- Homestead High

را به آنجا برد. انگار من در بهشت بودم. شرکت اچ. پی. در ساخت لامپ‌های دو قطبی ساتع کننده نور، پیشرو بود. بنابراین در مورد اینکه با آنها چه کار کنیم صحبت می‌کردیم.

چون پدرش برای شرکت لیزر کار می‌کرد، آن موضوع بسیار مورد توجه او قرار گرفت. یک شب پس از صحبت، او یکی از مهندسان لیزر شرکت اچ.پی. را به گوشه‌ای فراخواند و از او اجازه دیدن آزمایشگاه ایجاد تصویر لیزری را گرفت. اما ماندگارترین تأثیر پس از دیدن کامپیوترهای کوچکی حاصل شد که شرکت آنها را تهیه می‌کرد. «من اولین کامپیوتر رومیزی را در آنجا دیدم. آن کامپیوتر، 9001A نامیده شد، و یک ماشین‌حساب مجلل و همچنین اولین کامپیوتر رومیزی بود. آن دستگاه بزرگ بود شاید چهل پوند اما چیز زیبایی بود، من عاشق آن شدم.»

بچه‌ها در انجمن مکتشفان به انجام پروژه تشویق شدند، جابز هم تصمیم گرفت تا یک فرکانس شمار بسازد، که تعداد پالس‌ها را در یک سیگنال الکترونیکی در هر ثانیه اندازه‌گیری کند. او به قطعاتی نیاز داشت که شرکت اچ. پی. آنها را می‌ساخت. بنابراین، گوشی تلفن را برداشت و با مدیر عامل شرکت تماس گرفت. او می‌گوید: در دفترچه تلفن به دنبال بیل هیولت در پالو آلتو گشتم و وقتی شماره‌اش را پیدا کردم به خانه‌اش زنگ زدم. او پاسخ من را داد و بیست دقیقه هم با هم صحبت کردیم. او قطعات را به من داد، حتی شغلی هم در واحد صنعتی که در آن شمارنده‌های فرکانس می‌ساختند به من پیشنهاد داد.

او تابستان پس از سال ورود به هومستدهای را در آنجا کار کرد. او می‌گوید: پدرم صبح‌ها من را با ماشین به آنجا می‌برد و عصرها هم من را از آنجا به خانه می‌رساند.

جابز کار کردن را دوست داشت. زمانیکه باران می‌آمد، پدرش او را با ماشین می‌رساند، در طول سال نهم او آخر هفته‌ها و تابستان را به‌عنوان کارمند انبار در یک مغازه الکترونیکی می‌گذراند. او می‌گوید: بیرون نزدیک بندر، آنها محوطه محصوری داشتند که در آن چیزهایی همچون قسمتهای داخلی زیر دریایی پولاریس وجود داشت که به‌عنوان اوراقی فروخته می‌شدند. همه کنترل‌ها و دکمه‌ها سالم بودند. رنگ آنها سبز ارتشی و خاکستری بود، اما سوئیچ‌ها و لامپهایی داشتند که کهربایی و قرمز بودند. کلیدهای اهرمی مستعملی هم بود که وقتی آنها را می‌چرخاندید ترسناک بودند، انگار دارید شیکاگو را منفجر می‌کنید.

همه شمارنده‌های چوبی، مملو از کاتالوگهای قطور با اهرمهای مندرسی بودند که افراد برای کلیدها، مقاومت‌های الکتریکی، ظرفیت‌های دستگاه و گاهی آخرین تراشه حافظه چانه می‌زدند. پدرش این کار را برای قطعات ماشین انجام می‌داد، او در این کار موفق می‌شد زیرا او ارزش هر کدام از قطعات را بهتر از آن کارمندان می‌دانست. جابز، دانش قطعات الکترونیکی که با علاقه او به مذاکره به سودرسانی رسیده بود را گسترش داد. او به بازارهای سمساری الکترونیک همچون سن خوزه می‌رفت، بر سر تخته مداری که شامل برخی از تراشه‌ها یا اجزای ارزشمند بود چانه می‌زد و سپس آنها را به مدیرش در هالتک می‌فروخت.

جابز توانست زمانیکه پانزده ساله بود، اولین خودروی خود را با کمک پدرش خریداری کند. آن خودرو ناش متروپلیس بود که پدرش آنرا با یک موتور ام. جی. تقویت کرده بود. جابز واقعاً آن را دوست نداشت، اما نمی‌خواست این را به پدرش بگوید یا شانس داشتن خودرو را از دست بدهد. او بعدها گفت: با نگاه به گذشته، یک خودروی ناش مترو پلیس همانند اغلب خودروهای دیگر به نظر می‌آمد. اما در آن زمان، یکی از ماشینهای نامناسب دنیا بود. با این حال، بالاخره یک خودرو بود، بنابراین عالی بود. در طی یک سال او از طریق انجام کارهای مختلف توانست پول کافی برای خرید یک فیات ۸۵ را که به یک موتور ابرت تجهیز شده بود، پس‌انداز کند. پدرم به من کمک کرد تا آن را خریده و آزمایش کنم. گرفتن حقوق و پس‌انداز آن برایم چیزی بسیار رضایت‌بخش و هیجان‌انگیز بود.

همان تابستان، بین سال دوم و سوم در هومستد، جابز شروع به کشیدن ماری جوانا کرد. او می‌گوید: اولین بار در آن تابستان مصرف کردم. آنْ موقع پانزده ساله بودم و از آن به بعد شروع به استفاده مرتب ماری جوانا کردم.

در ابتدا پدرش مقداری مواد مخدر در فیات پسرش پیدا کرد و پرسید: این چیه؟ جابز با خونسردی پاسخ داد: ماری جوانا. آن لحظه از معدود لحظات در عمرش بود که با عصبانیت پدرش روبرو می‌شد. او گفت: آن تنها نزاع واقعی بود که من با پدرم داشتم. اما پدرش دوباره تسلیم خواسته او شد. او از من قول گرفت که هرگز دوباره از مواد مخدر استفاده نکنم، اما من قول ندادم. در واقع، تا سال آخر او همچنان حشیش را هم به‌طور تفریحی استفاده می‌کرد و

تاثیرات ذهنی بی‌خوابی را هم مشاهده می‌کرد.

او همچنین در طول دو سال آخر دبیرستان، از نظر ذهنی بهترین بود و خود را بر سر دو راهی می‌دید، کسانی را می‌دید که در الکترونیک غرق شده بودند و نیز اشخاصی که به سمت ادبیات و فعالیتهای خلاقانه رفته بودند. «شروع به گوش دادن موسیقی کرده بودم، و مطالب دیگری خارج از موضوع علمی و تکنولوژی می‌خواندم شکسپیر و پلاتو. من کینگ لیر[1] را هم دوست داشتم.» علاقه‌های دیگر او شامل موبی دیک و شعرهای دیلان توماس می‌شد. از او سئوال کردم چرا با کینگ لیر و کاپیتان آهاب رابطه برقرار کرده است، دو شخصیت خودرای و رانده شده در ادبیات، اما او به ارتباطی که من به آن‌اشاره کردم پاسخ نداد، من هم پیگیر موضوع نشدم.

دوره‌ای که جابز می‌گذراند، بخشی از آموزش دره سیلیکون بود: کلاس الکترونیک توسط جان مک کلوم[2] ملوان سابق نیروی دریایی که استعداد خاصی برای تهییج دانش‌آموزان باترفندهای خاص داشت، آموزش داده می‌شد. انبار کالای کوچکی که او کلیدش را به دانشجویان سوگلی‌اش قرض می‌داد، پر از ترانزیستورها و اجزاء دیگری بود که به آنها نمره داده بود.

کلاس مک کلوم در ساختمانی در کناره محوطه در کنار پارکینگ بود. جابز درحالیکه به پنجره نگاه می‌کرد گفت: آن کلاس اینجا بود و در اینجا، کلاس کارگاه اتومبیل برگزار می‌شد. مک کلوم به نظم نظامی اعتقاد داشت و برای مقامات بالا احترام قائل بود. جابز این کار را نمی‌کرد. نفرت او نسبت به مقامات بالا چیزی بود که دیگر نمی‌توانست پنهان کند، او تحت‌تأثیر نگرشی بود که نیروی خارق‌العاده و طاقت زیاد را با یاغی‌گری و انزوا ترکیب می‌کرد. مک کلوم بعدها گفت: او معمولاً در گوشه‌ای برای خودش کار می‌کرد و واقعاً نمی‌خواست کار زیادی با من یا با بقیه بچه‌های کلاس انجام دهد. او هرگز به جابز اعتماد نمی‌کرد که کلید انبار را به او بدهد. یک روز، جابز به قطعه‌ای نیاز داشت که در دسترس نبود، بنابراین با تولید کننده، بوروگز در دترویت، تماس گرفت و گفت او یک محصول جدید طراحی کرده است و می‌خواهد آن را با آن قطعه آزمایش کند، چند روز بعد قطعه توسط پست هوایی رسید. زمانیکه

1 - King Lear
2 - McCollum

مک کلوم از او پرسید چگونه آن را به‌دست آوردی، جابز با غرور زیادی ماجرا را توضیح داد. مک کلوم می‌گفت: «من عصبانی بودم. این شیوه‌ای نبود که من دوست داشتم دانشجویانم رفتار کنند.»

جابز به جای سه سالی که ارائه شده بود، فقط یک سال به کلاس مک کلوم رفت. او برای یکی از پروژه‌هایش، وسیله‌ای با یک پیل نوری ساخت که زمانی که در معرض نور قرار می‌گرفت، مدار را روشن می‌کرد، چیزی که هر دانش‌آموز دبیرستانی می‌توانست انجام دهد. او بیشتر علاقه‌مند بود با لیزر بازی کند، کاری که از پدرش یاد گرفته بود. او با دوستان معدودش، با لیزرهایی که به بلندگوهای سیستم استریو وصل می‌شدند، برای مهمانی‌ها رقص نور ایجاد می‌کردند.

فصل دوم

زوج عجیب و غریب دو استیو



جابز و وزنیاک در گاراژ، ۱۹۷۶

وزنیاک

جابز زمانی که در کلاس مک کولومز یک دانش‌آموز بود، با فارغ‌التحصیلی دوست شد که معلم تمام وقت و برگزیده و در واقع اسطوره مدرسه بود. استفان وزنیاک[1] که برادر کوچکتر او در تیم شنا با جابز بود، تقریباً پنج سال بزرگتر از جابز و دارای اطلاعات زیادی در مورد الکترونیک بود. اما از نظر احساسی و اجتماعی او هنوز مانند یک دانش‌آموز دبیرستانی بود.

وزنیاک هم مانند جابز از پدرش خیلی چیزها یاد گرفت، اما درسهای آنها متفاوت بود. پاول جابز یک ترک تحصیل کرده دبیرستانی بود که به هنگام تعمیر ماشین‌ها، می‌دانست چگونه با معامله درست قطعات، یک سود خوب به‌دست بیاورد. فرانسیس وزنیاک که به جری هم معروف بود، مهندسی با استعداد بود که از Cal Tech فارغ التحصیل شده بود. بازیکن خط حمله تیم فوتبال بود و متخصص موشک در لاک هید شد. او باعث تعالی مهندسی شد و خود را بهتر از آنانی می‌دید که در تجارت، بازاریابی و فروش بودند. بعدها استیو وزنیاک گفت: «یادم می‌آید به من می‌گفت که مهندسی بالاترین سطحی از اهمیت بود که می‌توانستی در دنیا به آن دست یابی. مهندسی جامعه را به سطح جدیدی می‌برد». یکی از اولین خاطرات استیو وزنیاک رفتن به محل کار پدرش در یک آخر هفته و دیدن قطعات الکترونیکی بود، پدرش آنها را روی میز گذاشته و او مشغول بازی با آنها شده بود. او با شیفتگی به پدرش نگاه کرد که در تلاش برای به‌دست آوردن یک خط موج صاف روی صفحه نمایش بود تا نشان‌دهد یکی از مدارهای طراحی‌شده او به درستی کار می‌کند. «می‌دیدم که هرچه پدرم انجام می‌داد مهم و خوب بود.» وز، که بعداً هم به همین نام شناخته می‌شد، در مورد مقاومت‌ها و ترانزیستورهایی که روی زمین بودند پرسید، پدرش تخته سیاهی بیرون کشید تا نشان دهد که چکار کرده. او با توضیح در مورد اتم‌ها و الکترون‌ها تشریح کرد که مقاومت چیست. هنگامی که پایه دو بودم او نه با معادلات بلکه با خواستن از من برای ترسیم آن، توضیح داد که مقاومت‌ها چگونه کار می‌کردند.

پدر وزنیاک به او چیز دیگری آموخت که در کودکی او ریشه کرد: هرگز دروغ نگو! «پدر من به

1 - Stephen Wozniak

صداقت اعتقاد داشت، صداقت بی‌نهایت. این بزرگترین چیزی است که او به من آموخت. من هرگز دروغ نگفتم، حتی تا امروز». به‌علاوه، او پسر خود را از هیجانات شدید منع می‌کرد، این مسئله وز را از جابز متمایز کرد. به هنگام ورود یک محصول اپل به بازار در ۲۰۱۰، چهل سال پس از ملاقات این دو، وز تفاوت‌هایشان را بیان کرد. او گفت: پدرم به من می‌گفت: تو همیشه می‌خواهی میانه‌رو باشی. من نمی‌خواستم با مردم سطح بالایی مثل استیو باشم. پدرم مهندس بود، و این همان چیزی بود که من می‌خواستم باشم. من برای یک رهبر تجاری‌بودن خیلی خجالتی بودم.

هنگامی که وزنیاک به پایه چهارم رسید، تبدیل به یکی از نوابغ الکترونیک شد. او ظاهری چاق و با خضوع داشت و بیشتر زمان خود را صرف مدارها می‌کرد. در همان سن هنگامی که جابز متحیر یک میکروفن کربنی بود که پدرش نمی‌توانست توضیح دهد، وزنیاک از ترانزیستور برای ساختن یک سیستم ارتباط داخلی استفاده می‌کرد که دارای امپلیفایر، رله، چراغ و لیزرهایی بود که به اتاق خواب کودک شش خانواده در همسایگی متصل می‌شد و در سنی که جابز کیت‌های هیت را می‌ساخت، وزنیاک در حال مونتاژ یک فرستنده گیرنده از کیت‌های شرکت هالیکرفترز، پیچیده‌ترین رادیوهای موجود بود. وز زمان زیادی را در منزل صرف خواندن مجلات پدرش کرد، و شیفته داستان‌هایی در مورد کامپیوترهای جدید مانند انیاک[1] قدرتمند شد. چون جبر بولی برای او طبیعی شد، شگفت زده شد که چطور کامپیوترها اینقدر ساده هستند. در پایه هشتم او ماشین حسابی ساخت که شامل صد ترانزیستور، دویست دیود، و دویست مقاومت روی ده برد مدار بود. در مسابقه محلی‌ای که توسط نیروی هوایی برگزار شد این رادیو جایزه اصلی را برد، اگر چه رقبای او دانش‌آموزان پایه دوازده بودند.

وقتی که پسران هم سن او شروع به بیرون رفتن با دخترها و گرفتن پارتی کردند او تنهاتر شد، او به خاطر می‌آورد که: ناگهان من از نظر اجتماعی طرد شده بودم. به‌نظر می‌رسید مدتهاست با کسی صحبت نکرده‌ام. او در پایه دوازدهم یک مترونوم الکترونیکی ساخت – یکی از آن دستگاه‌های تیک تیک که زمان را در کلاس موسیقی نگه می‌دارد – و ملاحظه کرد که صدایی شبیه به بمب دارد. سپس برچسب باطری‌های بزرگ را درآورده و آنها را به هم چسب

1 - ENIAC

زد و در یکی از قفسه‌های قفل‌دار مدرسه قرار داد و طوری آماده‌اش کرد که با بازشدن در قفسه با سرعت بیشتری تیک تیک کند. روز بعد او به دفتر مدیر احضار شد. او فکر کرد بار دیگر بزرگترین جایزه ریاضی مدرسه را برده است. اما این دفعه با پلیس روبرو شد. او به مرکز بازداشت جوانان فرستاده شد و یک شب را در آنجا گذراند. این تجربه‌ای بیادماندنی برای او بود. او به دیگر زندانیان آموخت که چگونه سیم پنکه‌های سقفی را قطع کرده و آنها را به میله‌ها وصل کنند تا وقتی مردم به آنها دست می‌زنند شوک شوند. شوک شدن برای وز یک مدال شجاعت بود. او احساس غرور می‌کرد که یک مهندس سخت‌افزار است، او یک بازی قمار هم درست کرد بدین‌ترتیب که چهار نفر انگشتان خود را در یک شیار می‌گذاشتند، زمانی که توپ از چرخیدن می‌ایستاد، به یک نفر شوک وارد می‌شد. او می‌گفت: سخت‌افزاری‌ها این بازی را انجام خواهند داد، اما نرم‌افزاری‌ها خیلی بچه هستند. او در سال فارغ‌التحصیلی خود، کار پاره‌وقتی در سیلوانیا پیدا کرده و برای اولین بار فرصت کار بر روی کامپیوتر را پیدا کرد. او فورترن را از یک کتاب یاد گرفت و با تجهیزات دیجیتال PDP-8 مطالعه راهنماهای بیشتر سیستم‌های روز را آغاز کرد. سپس مشخصات آخرین میکروفن‌ها را مطالعه و تلاش کرد با استفاده از این قطعات جدیدتر، کامپیوترها را باز طراحی کند. چالشی که او خود را در آن قرار داد، تکرار طراحی با استفاده از کمترین قطعات ممکن بود. او هر شب تلاش می‌کرد تا طراحی‌اش از شب پیش بهتر باشد. با پایان سال فارغ‌التحصیلی، او تبدیل به یک استاد شد. «اکنون کامپیوترهایی طراحی می‌کردم که نصف تعداد چیپ‌هایی را داشت که شرکت در طراحی خود روی کاغذ استفاده می‌کرد. او هرگز این را به دوستانش نگفت. گذشته از اینها، بیشتر هفده ساله‌ها مشغول کارهای دیگری بودند.

در هفته شکرگذاری سال فارغ التحصیلی، وزنیاک از دانشگاه کولورادو دیدن کرد. دانشگاه به‌علت تعطیلات بسته بود، اما او یک دانشجوی مهندسی را پیدا کرد که آزمایشگاه‌ها را به او نشان داد. او از پدرش خواهش کرد که بگذارد به آن دانشگاه برود، اگرچه هزینه آن بیشتر از آنی بود که خانواده‌اش بتوانند به سادگی پرداخت کنند، اما آنها توافق کردند: اجازه دارد یک سال به دانشگاه برود، اما بعد از آن باید به خانه برگشته و به کالج محلی د انزا برود. پس از

بازگشت از کلرادو در پاییز ۱۹۶۹، زمان زیادی را صرف انجام سرگرمی‌هایی مانند چاپ یک بسته کاغذ با مضمون لعنت بر نیکسون کرد که سرانجام لو رفته و تنبیه شد. به‌علاوه، برنامه‌ای برای محاسبه اعداد فیبوناچی نوشت که باعث سوختن چند کامپیوتر شد و دانشگاه او را تهدید به پرداخت هزینه کرد. سپس او به د آنزا برگشت و با پدر و مادرش زندگی کرد. پس از یک سال دلپذیر در د آنزا، وزنیاک مشغول پول در آوردن شد. او در شرکتی که برای دپارتمان ماشین کالیفورنیا کامپیوتر می‌ساخت کار پیدا کرد، در آنجا یکی از همکارانش پیشنهاد عجیبی به او داد: «او چند چیپ یدکی فراهم می‌کند تا وزنیاک بتواند یکی از کامپیوترهایی که روی کاغذ رسم کرده بود را بسازد.» وزنیاک که نمی‌خواست از سخاوت همکارش سوء استفاده کند تصمیم گرفت از حداقل چیپ‌های ممکن استفاده کند. بیشتر کار گوشه گاراژ یکی از دوستانش بیل فرناندز انجام شد که در هومستیدهای[1] بود. این کامپیوتر اصولاً ماشین حسابی بود که قادر به ضرب اعداد وارد شده به‌وسیله یک سری از سویچ‌ها و نمایش نتایج در کدهای ب اینری با چراغ‌های کوچک بود. وقتی که تمام شد، فرناندز به وزنیاک گفت که شخصی در هومستیدهای است که باید او را ببینی. نام او استیو است. او هم دوست دارد مانند تو شوخی‌های زننده بکند و مانند تو در کار ساخت دستگاه‌های الکترونیکی است. از سی و دو سال پیش که هیولت با پکارد یکی شد این مهم‌ترین ملاقات در گاراژ دره سیلیکون[2] بود. وزنیاک به‌خاطر می‌آورد: من و استیو برای مدت طولانی روی پیاده‌رویی مقابل خانه بیل نشستیم، برای هم داستان می‌گفتیم، بیشتر در مورد شوخی‌هایمان و همچنین در مورد طراحی‌های الکترونیکی که انجام داده بودیم. ما اشتراکات زیادی داشتیم. معمولاً خیلی سخت بود نوع طراحی‌های خود را برای مردم توضیح دهم اما استیو درست همه را گرفت. و من از او خوشم آمد. او استخوانی، پرطاقت و پر از انرژی بود. جابز هم تحت‌تأثیر قرار گرفته بود. یکبار حین توضیح تخصص خود گفت وز اولین کسی بود که ملاقات می‌کردم و اطلاعات الکترونیکی بیشتری از من داشت. من هم از او خوشم می‌آمد. وز فرد بسیار روشنی بود اما از نظر احساسی هم سن من بود. علاوه بر علاقه

---

1 - Homestead High
2 - Silicon Valley

آنها به کامپیوتر، اشتیاق به موسیقی نیز داشتند. جابز می‌گوید: آن زمان، زمانی افسانه‌ای برای موسیقی بود. درست مانند زندگی کردن در زمانی که بتهوون و موتزارت زنده بودند.

شکار نوارهای دایلان بزودی به یک فعالیت مشترک تبدیل شد. وزنیاک می‌گفت: هردوی ما می‌خواستیم به دنبال سن خوزه و برکلی رفته و در مورد نوارهای قاچاق دایلان پرسیده و آنها را جمع کنیم. ما بروشورهای‌ترانه‌های دایلان را خریده و تا دیر وقت بیدار می‌ماندیم تا آنها را تفسیر کنیم. جابز اضافه کرد: کلمات دایلان به تارهای تفکر خلاق ضربه می‌زد. بیش از یکصد ساعت شامل همه کنسرتهای تور ۶۵ و ۶۶ را داشتم، توری که در آن دایلان به‌صورت الکتریکی درآمد. در هردوی آنها نوارهای حلقه به حلقه گران قیمت TEAC خریداری شد. وزنیاک گفت: من از نوار خود با سرعت پایین استفاده کردم تا بتوانم کنسرت‌های بیشتری را روی یک نوار ضبط کنم. جابز وسواس خود را مطابقت با شرایط مطابقت داد: بجای بلندگوهای بزرگ یک جفت هدفون خیلی خوب خریدم و در تخت خود دراز کشیده و ساعتها به آنها گوش می‌کردم.

جابز کلوپی در هومستیدهای تشکیل داد تا نمایش‌های موسیقی و نور اجرا کنند. آنها آن را کلوپ باک فرای[1] نامیدند، وزنیاک و دوستش آلن باوم در انتهای سال فارغ‌التحصیلی خود به او پیوستند تا یک ژست خداحافظی برای ارشدهای در حال خداحافظی بگیرند، با اینکه تقریباً فارغ التحصیل شده بودند. چهار دهه بعد، جابز درحالی که زمین دانشکده را نشان می‌داد در یک نقطه ایستاد و اشاره کرد: «آن بالکن را می‌بینی؟ آن جایی است که بنر شوخی خود را قراردادیم که مهر دوستی‌مان بود.» باوم روی یک ملحفه بزرگ گره‌هایی با رنگ‌های سبز و سفید مدرسه زده بود، مادر یهودی نازنین باوم در کشیدن آن به آنها کمک کرد و نشان داد چگونه سایه بزنند تا طبیعی‌تر به‌نظر برسد. او نیشخند زد می‌دانم چیست. آنها سیستمی از طناب‌ها و قرقره‌ها ساختند که می‌توانست با عبور فارغ‌التحصیلان از بالکن به‌صورت مهیجی پایین آورده شود، اول اسم وزنیاک و باوم با بخشی از اسم جابز ترکیب شد نامش سواب جاب[2] شد. این شوخی به بخشی از خاطرات مدرسه تبدیل شد.

---

1 - Buck Fry
2 - SWAB JOB

شوخی دیگر شامل یک دستگاه جیبی ساخت وزنیاک بود که می‌توانست سیگنال‌های تلویزیونی بفرستد. او می‌توانست دستگاه را به اتاقی ببرد که گروهی در حال تماشای تلویزیون بودند، مانند یک خوابگاه و مخفیانه دکمه را فشار دهد تا تصویر با الکتریسیته بهم بریزد. و وقتی کسی بلند می‌شد و به تلویزیون ضربه می‌زد او دکمه را رها می‌کرد و تصویر صاف می‌شد. یکبار او بینندگان خوش‌بین خود را مجبور کرد به خواست او بالا پایین بپرند، او تصویر را بهم ریخته نگه داشت تا اینکه یکی از آنها به آنتن دست زد. نهایتاً کاری کرد که آنها فکر می‌کردند باید روی یک پا ایستاده و آنتن را نگهدارند یا روی تلویزیون را دست بزنند. یک سال بعد، هنگامی که جابز در حال ایراد نطقی در مورد مشکل راه‌انداختن یک ویدیو بود، دست نوشته خود را کنار گذاشت و سرگرمی که با آن دستگاه داشتند را تعریف کرد: وز آنرا در جیبش می‌گذاشت و به خوابگاه می‌رفتیم. گروهی از بچه‌ها در حال مثلاً تماشای استارترک[1] بودند و او تلویزیون را خراب می‌کرد، و فردی بلند می‌شد تا درستش کند، وقتی که یک پایشان را بالا می‌بردند تلویزیون درست می‌شد، و وقتی پایشان را روی زمین می‌گذاشتند دوباره خراب می‌شد. جابز در حالیکه روی صحنه خود را کج می‌کرد با خنده‌ای طولانی به حرفهایش پایان‌داد.

جعبه آبی

ترکیب نهایی شوخی و الکترونیک و فرار از زندگی که به ساخته شدن اپل کمک کرد، یک روز یکشنبه بعدازظهر عرضه شد، در آن روز وزنیاک مقاله‌ای خواند. سپتامبر ۱۹۷۱ بود و او می‌خواست فردا به سمت برکلی، سومین کالج خود حرکت کند. آن مقاله رازهای جعبه کوچک آبی را توضیح می‌داد و اینکه چگونه هکرها با تکرار تن‌هایی سیگنال‌ها را در شبکه AT & T مسیردهی، و راهی برای برقراری تماس‌های تلفنی از راه دور رایگان پیدا کردند. وزنیاک به خاطر آورد: نصف راه همین مقاله بود، باید با بهترین دوستم استیو جابز، تماس گرفته و بخش‌هایی از این مقاله طولانی را برای او می‌خواندم، او می‌دانست که جابز پس از سال آخر، یکی از معدود انسان‌هایی بود که می‌توانست هیجاناتش را با او تقسیم کند.

---

1 - Star Treck

قهرمان آن داستان جان درپر[1] بود، هکری که تحت عنوان کاپیتان کارنچ شناخته می‌شد زیرا او کشف کرد که صدای فرستاده‌شده توسط سوت اسباب‌بازی که به‌همراه غلات گیاهی ایجاد می‌شد، همان تن ۲۶۰۰ هرتز سویچ‌های مسیردهی تماس شبکه تلفن را داشت. این تن می‌توانست سیستم را گمراه کند تا امکان برقراری تماس راه دور بدون هزینه اضافی را ایجاد کند. مقاله آشکار کرد که تن‌های دیگر استفاده شده برای مسیردهی تماس‌ها را می‌توان در یک شماره از مجله فنی سیستم بل پیدا کرد، AT&T بلافاصله از کتابخانه‌ها درخواست کرد آن شماره را از قفسه‌هایشان خارج کنند.

به محض اینکه آن یکشنبه بعدازظهر جابز تماسی از وزنیاک دریافت‌کرد، فهمیدند که باید همین حالا وارد مجله فنی شوند. جابز تعریف کرد چند دقیقه بعد وز مرا سوار کرد و رفتیم به کتابخانه‌ای در SLAC (مرکز شتاب‌دهنده خطی استنفورد) تا ببینیم آیا می‌توانیم آنرا بیابیم. یکشنبه بود و کتابخانه تعطیل، اما آنها می‌دانستند چگونه از طریق دری که به ندرت قفل بود وارد شوند. یادم می‌آید که دیوانه‌وار در حال گشتن قفسه‌ها بودیم و در نهایت وز مجله را پیدا کرد. به خودمان می‌گفتیم: «واقعی است. لعنتی، واقعی است. همه چیز نوشته شده بود: تن‌ها، فرکانس‌ها».

وزنیاک همان بعدازظهر پیش از بسته شدن شرکت به سانی ویل رفت و آن قطعات را خرید تا یک مولد تن آنالوگ بسازد. جابز هنگامی که بخشی از کلوپ محققان جوان اچ.پی بود یک بسامد سنج ساخت و آنها از آن برای کالیبره‌کردن تن‌های مورد نظر استفاده کردند. با شماره‌گیری، آنها می‌توانستند صداهای مشخص شده در مقاله را تکرار و ضبط کنند. نیمه شب آماده آزمایش بودند. متأسفانه اسیلاتورهایی که استفاده کردند به‌اندازه کافی پایدار نبودند تا جیرجیرها را درست تکرار کرده و شرکت تلفن را گول بزنند. وزنیاک به‌خاطر آورد که با استفاده از بسامد سنج استیو می‌توانستیم ناپایداری را ببینیم، ولی نمی‌توانستیم درستش کنیم. فردا صبح باید به برکلی می‌رفتم، وقتی آنجا رفتم تصمیم گرفتیم که روی ساخت یک نسخه دیجیتال کار کنیم.

1 - John Draper

هیچکس نسخه دیجیتال جعبه آبی را نساخته بود، اما وز آماده این چالش بود. او با استفاده از دیودها و ترانزیستورهای رادیو شک، و با کمک یک دانش‌آموز موسیقی در خوابگاه که تن صدای عالی داشت، پیش از عید شکرگذاری بالاخره آن را ساخت. او گفت تا بحال مداری نساخته بودم که اینقدر به آن افتخار کنم. هنوز هم فکر می‌کنم که کارم معرکه بود.

یک شب وزنیاک از برکلی به خانه جابز برگشت تا دستگاه را امتحان کند. آنها تلاش کردند با عموی وزنیاک در لوس آنجلس تماس بگیرند، اما شماره را اشتباه گرفتند. مهم نبود؛ دستگاه آنها کار کرد. وزنیاک فریاد کشید: «سلام ما تماس رایگان با شما گرفته‌ایم، ما تماس رایگان با شما گرفته‌ایم»، فرد آنطرف گیج و دلخور شده بود. جابز هم با او همصدا شد: «ما از کالیفرنیا زنگ می‌زنیم، از کالیفرنیا، با یک جعبه آبی» اینکار باعث شد مرد بیشتر گیج شود زیرا او هم در کالیفرنیا بود.

در ابتدا جعبه آبی فقط برای شوخی و خنده استفاده می‌شد. جسورانه‌ترین کار آنها این بود که با واتیکان تماس گرفتند و وزنیاک تظاهر کرد که هنری کسینجر است و می‌خواهد با پاپ صحبت کند. وز گفت ما در ملاقاتی در مسکو هستیم و باید با پاپ صحبت کنیم. او گفت که ساعت ۵:۳۰ صبح است، الان پاپ خواب است. هنگامی که دوباره تماس گرفت با اسقفی روبرو شد که وظیفه داشت به‌عنوان مترجم خدمت کند. آنها هرگز پشت خط با پاپ صحبت نکردند. جابز می‌گوید که آنها فهمیدند که وز واقعاً هنری کسینجر نیست. ما در اتاقک تلفن عمومی بودیم.

پس از آن بود که به مرحله مهمی از زندگی خود رسیدند، مرحله‌ای که الگویی در شراکت آنها ایجاد کرد: جابز این ایده را مطرح کرد که جعبه آبی می‌تواند چیزی صرفاً بیش از یک سرگرمی باشد؛ آنها می‌توانستند از این جعبه‌ها درست کرده و بفروشند. جابز گفت من بقیه قطعات مانند کیس، منبع تغذیه و صفحه کلیدها را گردآوری و فکر کردم چطور می‌توانیم آن را قیمت گذاری کنیم. محصول نهایی به‌اندازه دو دسته ورق بازی بود. قیمت قطعات حدود ۴۰ دلار بود و جابز تصمیم گرفت که باید آنرا به قیمت ۱۵۰ دلار بفروشند.

آنها دستگاه را به خوابگاه کالج برده و با وصل آن به تلفن و بلندگو نمایش‌هایی را اجرا کردند. مثلاً درحالیکه دانشجویان تماشا می‌کردند، آنها با ریتز در لندن یا یک سرویس لطیفه گو در استرالیا تماس گرفتند. جابز می‌گوید: «ما حدود یکصد جعبه آبی ساخته و تقریباً همه را فروختیم».

جابز و وزنیاک برای صرف ناهار به پیتزا فروشی رفته بودند. آنها می‌خواستند با جعبه آبی که تازه ساخته بودند به سمت برکلی بروند. جابز به پول نیاز داشت و مشتاق فروختن دستگاه بود، او دستگاه را به چند نفری که در میز بغلی بودند نشان داد. آنها به دستگاه علاقه‌مند شده بودند، جابز به یک باجه تلفن عمومی رفت و با تماسی با شیکاگو طریقه کار جعبه آبی را به آنها نشان داد. جابز تعریف کرد که من و وز به سمت ماشین رفتیم، من جعبه آبی را در دست گرفتم و آن مرد وارد ماشین شد، او از زیر صندلی اسحله‌ای درآورده و آن اسلحه را به سمت شکم من نشانه رفته و گفت: «رد کن بیادا!» جابز می‌گوید: «من با خودم فکر کردم که شاید بتوانم در ماشین را به پایش کوبیده و فرار کنیم، اما احتمال داشت که او مرا با اسلحه بزند. پس خیلی آرام و با دقت جعبه را به او دادم.» این دزدی در نوع خودش عجیب بود. مردی که جعبه آبی را گرفت به جابز شماره تلفنی داد و گفت که اگر دستگاه بدرستی کار کرد پولش را می‌دهد. بعد که جابز با او تماس گرفت گفت که نتوانسته بفهمد چطور با دستگاه کار کند. جابز مرد را قانع کرد که با او و وزنیاک در یک مکان عمومی قرار ملاقات بگذارد. اما در نهایت تصمیم گرفتند که از خیر ۱۵۰ دلارشان گذشته و ریسک ملاقات مجدد با آن مرد را به جان نخرند.

بعدها جابز می‌گفت که من ۱۰۰ درصد از این مسئله مطمئنم که اگر آن جعبه‌های آبی نبود، اپلی هم وجود نداشت. من و وز یاد گرفتیم که چطور با هم کار کنیم، ما اطمینان پیدا کردیم که می‌توانیم مسایل فنی را حل کرده و واقعاً چیزی تولید بکنیم. آنها دستگاهی با یک برد کوچک ساختند که می‌توانست شبکه‌ای با ارزش میلیون‌ها دلار را کنترل کند. جابز می‌گوید: نمی‌توانی باور کنی آن دستگاه چه اعتمادی به ما بخشید. وز هم به همان نتیجه رسید: شاید فروش آنها ایده بدی بود، اما این کار ذوق و شوقی به ما داد که با مهارتهای مهندسی من و بینش او چه کارهایی می‌توانستیم انجام دهیم. ماجرای جعبه آبی، الگویی برای یک شراکت ساخت که خیلی زود متولد می‌شد. وزنیاک مهندس خلاقی بود که می‌توانست اختراعات جالبی داشته باشد، از طرفی جابز هم به این فکر می‌کرد که چگونه آنها را کاربر پسندتر کرده، در بسته‌بندی مناسب قرار داده و بفروشد و همچنین تا جایی که می‌تواند آنها را ارزانتر کند.

فصل سوم

ترک تحصیل

روشن، هارمونیک



کالج رید

کریسان برنان[1]

در بهار سال ۱۹۷۲، در اواخر سال اول دانشگاه در شهر هومستد[2] جابز با دختری به نام کریسان برنان با موهای قهوه‌ای روشن، چشم‌های سبز، با گونه‌های بزرگ و اندامی ظریف که تقریباً هم سن و سال خودش اما هنوز دبیرستانی بود، آشنا شد. تحمل وضعیت جدایی والدینش وی را آسیب‌پذیر نموده بود. جابز بیاد آورد که: ما با هم بر روی یک فیلم انیمیشن کار می‌کردیم، بعد آشنایی‌مان آغاز شد و او اولین نامزد واقعی‌ام شد. برنان بعدها گفت: «استیو یک جورهایی دیوانه بود و به این علت مجذوبش شدم».

تابستان سال ۱۹۷۲، پس از فارغ التحصیلی‌اش، او و برنان به کابینی در تپه‌های بالای لاس آلتوس نقل‌مکان کردند. او یک روز به والدینش اعلام کرد که من قصد دارم با کریسان، در یک کابین زندگی کنم. پدرش آدمی منطقی بود و به او گفت: «نه، تو این کار را نمی‌کنی، مگر اینکه از روی نعش من رد بشوی» یکبار دیگر نیز جابز جوان خودسرانه تصمیم گرفته بود، او فقط گفت خداحافظ و خانه را ترک کرد.

در آن تابستان، برنان زمان بسیار زیادی از وقتش را صرف نقاشی کرد: او با استعداد بود و برای جابز تصویری از یک دلقک کشید و او هم آن را به دیوار آویخت. جابز شعر می‌سرود و گیتار می‌زد. او گاه‌گاهی در کمال بی‌رحمی، با کریسان رفتاری سرد و خشن داشت، اما شیفته‌اش نیز بود و قادر به تحمل خواسته‌هایش بود. کریسان به یاد می‌آورد که: «او فرد روشن فکر بی‌رحمی بود، ترکیب عجیبی است».

در اواسط تابستان، وقتی ماشین فیات قرمز رنگش آتش گرفت، جابز تقریباً مرده بود. او در بلوار اسکایل این در کوهستان سانتا کروز با یکی از دوستان دوران دبیرستانش، تیم براون داشت رانندگی می‌کرد که تیم به عقب نگاه کرد و دید از موتور ماشین شعله‌های آتش بلند می‌شود، و ناگهان به جابز گفت: «بزن کنار، ماشینت آتش گرفته» جابز ماشین را به کنار جاده هدایت کرد. پدرش، علیرغم مشاجرات‌شان، با ماشین به آنجا رفت تا فیات را تا خانه یدک بکشد.

1 - Chrisann Brennan
2 - Homestead

جابز به منظور پیدا کردن راهی برای پول در آوردن و خریدن یک ماشین جدید، از وزنیاک خواست تا با ماشینش او را به کالج د آنزا ببرد تا تابلوی آگهی‌های استخدام را ببیند. آنها فهمیدند که مرکز خرید وست گیت در سان جوز به دنبال دانشجویانی است که می‌توانند لباس‌های بامزه پوشیده و بچه‌ها را سرگرم کنند. ساعتی ۳ دلار هم دستمزد می‌دادند. جابز، وزنیاک و برنان ماسک و لباس‌های بسیار سنگینی پوشیدند و آهنگ آلیس در سرزمین عجایب، کلاه دوز دیوانه و خرگوش سفید را می‌نواختند. برای وزنیاک، این کار بسیار جالب و سرگرم‌کننده بود. او گفت: «می‌خواهم این کار را انجام بدهم، من عاشق بچه‌ها هستم». او ادامه داد: استیو به این کار به‌عنوان یک کار پست نگاه می‌کرد، اما من به این کار به‌عنوان یک ماجرای سرگرم‌کننده نگاه می‌کردم. در حقیقت، جابز این کار را درد و زحمت می‌دانست. هوا بسیار گرم بود، لباس‌ها هم سنگین بودند، «بعد از مدتی احساس کردم که می‌خواهم چند تا از بچه‌ها را کتک بزنم، صبر هیچگاه یکی از ویژگیهای من نبود».

کالج رید[1]

هفده سال قبل، وقتی والدین جابز او را به فرزندی پذیرفتند، آنها تعهد داده بودند که او به کالج برود. بنابراین سخت کار کرده و از روی وظیفه‌شناسی شهریه کالج او را پس‌انداز کرده بودند که نسبتاً مبلغ کمی بود اما برای فارغ‌التحصیلی او کافی بود. اما جابز که هر روز خودسرتر می‌شد، در ابتدا گفت که به هیچ عنوان به کالج نمی‌رود. او در حالیکه غرق در دنیای متفاوت خودش است، می‌گوید: فکر می‌کنم که اگر به کالج نمی‌رفتم، می‌توانستم نیویورک را اداره کنم. وقتی والدینش او را وادار کردند به کالج برود، او به‌صورت پرخاشگرانه‌ای عکس‌العمل نشان داد.

او علیرغم این واقعیت که مدرسه‌های ایالت، مثل برکلی که وزنیاک در آن درس خوانده بود، مقرون به‌صرفه‌تر بودند، آنها را در نظر نگرفت. حتی به استنفورد نگاه هم نکرد و راه گرفتن بورسیه را در پیش گرفت. او می‌گفت: بچه‌هایی که به استنفورد می‌رفتند، از قبل می‌دانستند

1 - Reed College

که می‌خواهند چه کار کنند، آنها واقعاً هنرمند نبودند. من چیزی می‌خواستم که جالب‌تر و هنرمندانه‌تر باشد. به جای اینکه فقط برای کالج رید اقدام کند، برای یک مدرسه لیبرال خصوصی در پورتلند به نام اورگان که یکی از گران‌ترین مدرسه‌های آنجا بود، اقدام کرد. در حال دیدار وزنیاک در برکلی بود که پدرش او را صدا کرد و گفت نامه پذیرش کالج رید رسیده است. پدرش سعی کرد با استیو حرف بزند تا به آنجا نرود. مادرش هم همین کار را کرد. کالج رید خیلی دور از استطاعت آنها بود. پسرشان با یک اولتیماتوم پاسخ آنها را داد: «اگر نتواند به کالج رید برود، هیچ جای دیگری نمی‌رود». طبق معمول دلشان به رحم آمد. کالج رید تنها هزار دانشجو داشت، یعنی نصف تعداد دانشجویان مدرسه هومستد. این کالج به خاطر سبک زندگی فارغ البال و هیپی‌اش معروف بود که ترکیبی از اندکی آزادی با استانداردهای علمی سخت و آموزش متمرکز بود. وقتی در پاییز سال ۱۹۷۲ زمان آن رسید که جابز در دانشگاه ثبت نام کند، والدینش او را به پورتلند بردند اما او در اقدامی سرکشانه، به آنها اجازه نداد تا وارد محوطه دانشگاه شوند. در واقع، او حتی از گفتن خداحافظ یا متشکرم هم خودداری کرد. بعدها او از آن لحظه با پشیمانی و افسوس یاد می‌کند:

نکاتی در زندگی من وجود دارد که من واقعاً از آنها احساس شرمندگی می‌کنم. من خیلی مودب نبودم و احساسات آنها را جریحه‌دار کردم، نباید این کار را می‌کردم. آنها خیلی تلاش کردند تا مطمئن شوند که می‌توانم به آنجا بروم، اما من فقط می‌خواستم آنها دور و برم نباشند. من نمی‌خواستم کسی بداند که پدر و مادری دارم. می‌خواستم مثل یتیمی باشم که در قطارها در حومه شهر ولگردی کرده بود و به هیچ جا نرسیده بود، بی‌اصل و نسب، بدون پیوند و پیشینه.

در اواخر سال ۱۹۷۲، تغییراتی اساسی در سبک زندگی دانشجویان دانشگاه‌های آمریکا رخ داد. جنگ ویتنام، و تبعات آن باعث شد که علاقه به مسائل سیاسی در دانشگاه‌ها از بین برود، و مسلماً بسیاری از دانشجویان دنبال چیزی بودند که با آن وقت خودشان را پر کنند، مثلاً حرف‌های نیمه شب با موضوع یافتن راهی برای رسیدن به کمال شخصی.

او و کوت از بازی کردن یک نوع شطرنج آلمانی با نام کریگسپیل[1] لذت می‌بردند که در آن بازیکنان پشت سر هم می‌نشستند، هر بازیکن تخته و مهره‌های خاص خودش را داشت و نمی‌توانست تخته و مهره‌های حریفش را ببیند. یک نفر واسط به آنها اطلاع می‌داد که آیا حرکتی که می‌خواهند انجام دهند قانونی است یا نه و آنها باید سعی می‌کردند بفهمند مهره‌های حریف کجاست. هلمز بیاد می‌آورد که: وحشیانه‌ترین بازی که با آنها داشتم در حین باد و باران شدید و در حالی بود که کنار بخاری نشسته بودیم. و من نقش واسط را داشتم. آنها داشتند با بدجنسی بازی می‌کردند. خیلی سریع حرکت می‌کردند، به سختی می‌توانستم آنها را تحمل کنم.

رابرت فرایدلند

یک روز جابز به‌دلیل مشکل مالی تصمیم به فروش ماشین تحریر مارک IBM خود گرفت. به اتاق دانشجویی رفت که به او پیشنهاد خرید آن را داده بود، از اینجا بود که رابطه‌اش با رابرت فرایدلند، یکی از معدود افراد زندگی جابز که قادر بود او را هیپنوتیزم کند، آغاز شد. او برخی از خصیصه‌های کاریزماتیک فرایدلند را گرفت و چند سالی با او مثل یک معلم رفتار می‌کرد، تا اینکه او را آدم حقه‌بازی دید. فرایدلند چهار سال از جابز بزرگتر بود، اما همچنان در دوره کارشناسی درس می‌خواند. او پسر یک بازمانده نازی بود که اکنون یک معمار موفق در شیکاگو شده بود، رابرت در ابتدا دانشجوی کالج هنرهای لیبرال بود که در ایالت مین بود. اما در حالیکه دانشجوی سال دوم بود، به دلیل داشتن ۲۴۰۰۰ لوح LSD به ارزش ۱۲۵۰۰۰ دلار بازداشت شد. یک روزنامه محلی عکس او را با موهای بلوند و بلند که بر روی شانه‌اش ریخته بود و به عکاسان لبخند می‌زد، چاپ کرد. او به دو سال حبس در زندان فدرال در ویرجینیا محکوم شد، و در سال ۱۹۷۲ آزاد شد. پاییز آن سال در کالج رید ثبت‌نام کرد، جایی که فوراً برای مدیریت دانشجویان کاندیدا شد و می‌گفت که باید اسمش را از لیست محکومان قضائی پاک کنند. و سرانجام هم موفق به انجام این کار شد.

طبقه گفته‌های کوت، برخی از ویژگی‌های شخصیتی جابز – از جمله چند ویژگی که تماماً

1 - Kriegspiel

در شغلش خلاصه می‌شد – از فرایدلند گرفته شده بودند. کوت می‌گفت: «فرایدلند به استیو حوزه انحراف از واقعیت را آموخت.» او شخصیتی کاریزماتیک داشت و کمی هم قالتاق بود و می‌توانست از موقعیت‌ها با توجه به اراده بسیار قوی‌اش حداکثر استفاده را بکند. تند و تیز و چالاک، و از خودش مطمئن بود و کمی هم دیکتاتور بود. استیو این خصیصه‌هایش را تحسین می‌کرد و بعد از صرف وقت با رابرت، بیشتر شبیه او شده بود. جابز همچنین مجذوب این شده بود که او چگونه توانسته است تا خود را مرکز توجه دیگران بکند. کوت می‌گوید که: «رابرت خیلی زیاد بیرون می‌رفت، آدمی کاریزماتیک و در عین حال یک فروشنده واقعی بود. وقتی برای اولین بار استیو را ملاقات کردم، خیلی خجالتی و با حیا و فروتن و بسیار پوشیده بود. فکر می‌کنم رابرت به او چیزهای زیادی درباره فروش، درباره بیرون آمدن از لاک خودش، و باز شدن و کنترل موقعیت یاد داد. استیو وقتی به کالج ریدامد ۱۸۰ درجه با چیزی که الان هست فرق می‌کرد. بعد از اینکه با رابرت وقت می‌گذراند، بعضی از خصوصیاتش از او زدوده شد».

چندین سال بعد، بعد از اینکه فرایدلند – با کار کردن در ونکور، سنگاپور و مونوگولیا – پیمانکار میلیاردر معدنهای مس و طلا شد، برای صرف نوشیدنی در نیویورک با او ملاقات کردم. آن بعدازظهر به جابز ایمیل زدم و ماجرای ملاقاتم را برایش گفتم. او در کمتر از یک ساعت از کالیفرنیا به من تلفن کرده و در مورد گوش دادن به حرفهای فرایدلند به من هشدار داد. او گفت که وقتی فرایدلند به خاطر ارتکاب به سوءاستفاده از بعضی از معادنش دچار دردسر شد، سعی کرده بود با جابز تماس بگیرد تا با بیل کلینتون این موضوع را در میان بگذارد، اما جابز به او جواب نداده بود. جابز می‌گفت: «رابرت همیشه خودش را به‌عنوان فردی معنوی به تصویر می‌کشید اما از مرز کاریزماتیک بودن به سمت یک آدم متقلب رفته بود. عجیب است که یکی از آدم‌های روحانی دوران جوانی‌ات از نظر نمادی تغییر کند و در واقع به یک معدنچی طلا تبدیل شود».

صرف‌نظر کردن...

جابز سریعاً از کالج خسته شد. دوست داشت در کالج رید بماند اما دوست نداشت در

کلاس‌ها شرکت کند. در واقع وقتی فهمید که برای برنامه‌های هیپی‌اش، الزامات درسی سختی وجود دارد، تعجب کرد. وقتی وزنیاک به دیدنش آمد، جابز برنامه درسی‌اش را به او نشان داد و نالید. وزنیاک جواب داد: «آنها مرا وادار کردند همه این درس‌ها را بگذرانم. بله، این کاری است که آنها در کالج می‌کنند». جابز از رفتن به کلاس‌ها خودداری می‌کرد. وزنیاک با شگفتی می‌گفت: «هرگز از رفتن به کلاس‌هایی که برایم در نظر گرفته شده بود سر باز نزدم، و این تفاوت شخصیتی ما بود».

او بعدها گفت که جابز از خرج کردن بیش از حد پول والدینش برای تحصیلی که به نظرش با ارزش نبود، احساس گناه می‌کرد. او در جشن فارغ‌التحصیلی معروفی در استنفورد تعریف کرد که: همه پس‌انداز والدینم صرف شهریه کالج من می‌شد. نمی‌دانستم می‌خواهم با زندگی‌ام چه کار کنم و نمی‌دانستم کالج چگونه به من کمک می‌کند که این معما را حل کنم. من همه پولی که پدر و مادرم در تمام طول عمرشان پس‌انداز کرده بودند را در اینجا خرج کردم. بنابراین تصمیم گرفتم از کالج صرف‌نظر کرده و فکر کنم که همه چیز خوب پیش می‌رود. او واقعاً نمی‌خواست کالج را ترک کند؛ فقط می‌خواست از پرداخت شهریه و گذراندن کلاس‌هایی که دوست نداشت خلاص شود.

کالج رید به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای با او مدارا کرد. رئیس دانشکده، جک دودمن می‌گفت: او ذهن بسیار پرسشگری داشت که بیش از حد جاذب بود. او از پذیرفتن بی‌چون و چرای حقایق دریافتی سر باز می‌زد و می‌خواست خودش همه چیز را امتحان کند. حتی بعد از اینکه پرداخت شهریه را قطع کرد، دودمن به جابز اجازه داد در کلاس‌ها شرکت کرده و با دوستانش در خوابگاه بماند.

استیو می‌گفت: «آن لحظه‌ای که از کالج صرف‌نظر کردم می‌توانستم شرکت در کلاس‌هایی که دوست نداشتم را متوقف کنم و در کلاس‌هایی که دوست دارم شرکت کنم». در میان آنها یک کلاس خوشنویسی بود که بعد از دیدن پوسترهای بسیار زیبای محوطه دانشگاه، نظرش را جلب کرد. درباره زواید حروف و طرح حروف بدون زائده، درباره میزان فضای بین ترکیب حروف مختلف و درباره اینکه چه چیزی فن چاپ را مهم می‌سازد، آموختم. این هم نمونه

دیگری از تثبیت عمدی خودش در اشتراک هنر و تکنولوژی بود. در همه محصولاتش، تکنولوژی پیوندی ناگسستنی با طرح‌های فوق‌العاده، ظرافت و زیبایی، نیازهای انسان و حتی افسانه دارد. او به دنبال رابط‌های گرافیکی کاربر پسند بود. از این نظر کلاس خوشنویسی را دوست داشت. او می‌گوید: «اگر در کالج، وارد آن کلاس نمی‌شدم، مکینتاش هرگز چندین طرح حروف یا فونت‌های فاصله‌دار مناسب را نداشت. و از آنجایی که ویندوز دقیقاً مکینتاش را کپی کرده است، کامپیوتر هیچ کسی این فونت‌ها و طرح‌ها را نداشت».

جابز اکثر اوقات پابرهنه راه می‌رفت، و وقتی برف می‌بارید صندل می‌پوشید. الیزابت هلمز برایش غذا درست می‌کرد، و سعی می‌کرد غذاها را طبق رژیم‌های وسواسی‌اش درست کند. او برای تغییر ذائقه، به بطری‌های سودا روی آورد، به رفتنش به شام‌های رایگان یکشنبه‌ها نیز ادامه می‌داد، در آپارتمان سرد بالای گاراژ که کرایه‌اش ماهی ۲۰ دلار بود، یک ژاکت کرک دار می‌پوشید. وقتی به پول احتیاج داشت، در آزمایشگاه دپارتمان روانشناسی، تجهیزات الکترونیکی را تعمیر می‌کرد که برای آزمایش رفتار حیوانات به کار می‌رفتند. گهگاهی کریسان برنان به دیدنش می‌آمد. رابطه آنها مدت زیادی به‌طور نامنظم مغشوش شده بود. اما بیشتر به هیجانات روح خود و مکاشفات شخصی روشن فکری گرایش داشت.

فصل چهارم

اپل I

روشن کردن، راه‌اندازی، عرضه



جابز به‌همراه دانیل کاتکه در کنار اپل I در نمایشگاه کامپیوتر شهر آتلانتیک، سال ۱۹۷۷

ماشین‌های زیبایی، محبت و عشق ورزی

در سانفرانسیسکو و سانتا کلارا در اواخر دهه ۱۹۶۰، جریانات فرهنگی مختلفی همزمان با یکدیگر ارائه‌شدند. انقلاب فناوری با رشد پیمانکاران نظامی و بعد از آن شرکت‌های الکترونیکی، سازندگان ریزتراشه، طراحان بازی‌های ویدئویی و شرکت‌های کامپیوتری آغاز شد. در این بهبوهه هم‌جوشی قدرت گل و قدرت پردازنده، روشن فکری و تکنولوژی، توسط استیو جابز مجسم شد، زیرا او صبح‌ها مدیتیشن می‌کرد و سپس در استنفورد در کلاس‌های فیزیک حضور پیدا می‌کرد، شب‌ها در شرکت آتاری کار می‌کرد و رویای شروع تجارت خودش را در سر می‌پروراند.

در ابتدا متخصصان تکنولوژی و هیپی‌ها خوب همکاری نمی‌کردند. بسیاری از مردم ضد فرهنگ کامپیوترها را به‌صورت شوم و اورولیان، بخشی از پنتاگون و ساختار قدرت می‌دیدند. در Myth of the Machine، لوئیس ممفورد هشدار داد که کامپیوترها داشتند آزادی ما را خراب می‌کردند و ارزش‌های ارتقای زندگی را خراب می‌کردند. اما در اوایل دهه ۱۹۷۰، تغییری در راه بود. جان مارکوف در مطالعاتش در مورد همگرایی ضد فرهنگی با صنعت کامپیوتر نوشت: رشته کامپیوتر از بد بودن به‌عنوان ابزار کنترل بوروکراتیک به خوب بودن به‌عنوان نماد آزادی و ابزار فردی تبدیل شده. در شعر ریچارد براتیگان در سال ۱۹۶۷ که به شکل غزل بیان شده بود آمده: «همه آنچه با ماشین‌های محبت و عشق ورزی محافظت می‌شوند» و وقتی تیموتی لیری اعلام کرد که کامپیوترهای شخصی تبدیل به ال.اس.دی جدید شده‌اند و سالها بعد شعار مشهورش را برای اعلان تغییر داد، این آمیختگی سایبردلیک[1] تصدیق شد، روشن کنید، شروع کنید، وارد شوید.

بونو موسیقی‌دان که بعدها یکی از دوستان جابز شد، اغلب با او در مورد اینکه چرا آنهایی که در ضد فرهنگ راک-دراگسربل[2] بای‌ایرا فرو رفتند، کمک به ایجاد صنعت کامپیوتر شخصی را متوقف کردند، بحث می‌کرد. او می‌گفت: آدم‌هایی که قرن بیست و یکم را اختراع کردند، پات اسموکینگ[3] بودند. سیستم‌های سلسله مراتبی ساحل شرقی، انگلستان، آلمان و ژاپن این

---

1 - cyberdelic
2 - rock-drugsrebel
3 - pot-smoking

طرز تفکر متفاوت را تشویق نمی‌کنند. آنها وضع آشفته‌ای ساختند که برای تصور کردن دنیایی که هنوز وجود نداشت، فوق‌العاده بود.

شخصی که ساکنین ضد فرهنگ را به ایجاد اشتراک با هکرها تشویق می‌کرد، استوارت برند بود. او یکی از اعضای مطالعات ال.اس.دی در پالتو آلتو بود. او به دوستش، کنی کسی پیوست تا فستیوال گردش‌های جشن اسید را بسازند. برند بعدها متذکر شد که: «بیشتر افراد نسل ما، کامپیوترها را به‌عنوان تجسم کنترل متمرکز تحقیر می‌کردند، اما یک اتفاق کوچک – که بعدها هک نامیده شد – کامپیوترها را در بر گرفت و درباره تغییر آنها به ابزارهای آزادی برنامه‌ریزی کرد و این تبدیل به جاده سلطنتی درستی به سوی آینده تبدیل شد».

برند فروشگاهی به نام «کاتالوگ کل زمین» را اداره می‌کرد که به‌صورت یک کامیون سیار کارش را شروع کرد و ابزارهای مفید و کتب درسی می‌فروخت. در سال ۱۹۶۸ او تصمیم گرفت آن را توسعه بدهد. در اولین جلد آن، عکس معروفی از کره زمین بود که از فضا گرفته شده بود و عنوانش این بود: «به ابزارها دسترسی پیدا کنید». فلسفه اصلی آن این بود که تکنولوژی می‌تواند دوستمان باشد. برند در اولین صفحه ویرایش اول کتابش نوشت: حوزه محرمانه بودن و قدرت شخصی در حال افزایش است – قدرت فرد در انجام تحصیلات خود، یافتن الهامات خود، شکل‌دادن محیط خود، و به‌اشتراک گذاشتن ماجراجوئی‌های خود با هر کسی که علاقمند است. - ابزارهایی که به این روند کمک می‌کنند، جستجو می‌شوند و به‌وسیله فروشگاه کاتالوگ کل زمین ترویج داده می‌شوند. بوکمینیستر فولر با شعری که اینطور شروع می‌شد، از او پیروی کرد: «من خدا را در وسایل و مکانیسم‌هایی که به‌طور قابل اعتماد کار می‌کنند، می‌بینم».

جابز یکی از طرفداران فروشگاه کل زمین شد. به خصوص وقتی هنوز در دبیرستان بود، تحت‌تأثیر مبحث نهایی که در سال ۱۹۷۱ بیرون‌امد، قرار گرفت و آن را با خودش به کالج آورد و بعد به مزرعه آل وان رفت. جابز بیاد می‌آورد که: پشت جلدشان عکسی از یک جاده در صبح زود بود، بطوریکه که اگر خیلی ماجراجو بودی، می‌توانستی خودت را در حال ایستادن در کنار جاده برای سوار شدن در ماشین‌های عبوری پیدا کنی. اساس آن این جملات بودند: «گرسنه بمان، احمق بمان» برند، جابز را به‌عنوان یکی از خالص‌ترین تجسم‌های این مخلوط فرهنگی می‌دید. او

می‌گفت: «استیو در مورد پیوند تکنولوژی و ضد فرهنگ حق دارد. او مفهوم ابزارها برای استفاده انسانی را مورد استفاده قرار داد». کاتالوگ برند با کمک موسسه پورتلو منتشر شد. این موسسه، شالوده‌ای بود که به حوزه اولیه آموزش کامپیوتر اختصاص یافت. این شالوده به راه‌اندازی شرکت «کامپیوتر مردم»[1] نیز کمک کرد که اصلاً یک شرکت نبود بلکه یک خبرنامه و سازمانی با این شعار بود: «قدرت کامپیوتر در برابر مردم» گهگاهی مهمانی‌های شام چهارشنبه شب برگزار می‌شد و دو نفر از پرسنل، یعنی گُردن فرنچ و فرد مور تصمیم گرفتند باشگاه رسمی‌تری درست‌کنند که در آنجا اخبار مربوط به وسایل الکترونیکی شخصی به‌اشتراک گذاشته شود.

با فرا رسیدن ژانویه سال ۱۹۷۵ مجله مکانیک عمومی روی جلدش، اولین کیت کامپیوتر شخصی یعنی آلتیر[2] را چاپ کرده بود. آلتیر گران نبود، فقط یک توده ۴۹۵ دلاری از قسمت‌هایی بود که باید به صفحه‌ای لحیم می‌شدند. اما برای هکرها، آغاز عصر جدیدی را مژده می‌داد. بیل گیتس و پاول آلن این مجله را خواندند و شروع به کار کردن بر روی نسخه‌ای از بیسیک کردند که یک زبان برنامه‌نویسی آسان برای آلتیر بود. این دستگاه، نظر جابز و وزنیاک را هم جلب کرد. وقتی یک کیت آلتیر وارد شرکت کامپیوتر مردم شد، کانون توجه اولین جلسه باشگاهی شد که فرنچ و مور تصمیم به راه‌اندازی‌اش گرفته بودند.

باشگاه سیستم‌های ریز کامپیوتر اولیه

این گروه به‌عنوان باشگاه سیستم‌های ریز کامپیوتر اولیه شناخته شدند و هدفشان را ترکیب تکنولوژی و ضد فرهنگ قرار دادند. آنجا تبدیل به محلی برای تبادل و انتشار ایده‌ها و افکار شد. مور برای اولین جلسه که در تاریخ ۵ مارس سال ۱۹۷۵ در گاراژ پارک منلو فرنچ برگزار شد به فلایر[3] نامه نوشت و پرسید: «داری روی ساخت کامپیوتر خودت کار می‌کنی؟ پایانه، تلویزیون، ماشین تحریر؟ اگر اینطور است، پس احتمالا دوست داری که به گردهمایی آدم‌هایی با علایق مشترک بیایی».

1 - People's Computer
2 - Altair
3 - flyer

آلن بائون، آن آگهی را در هیئت مدیره آگهی نامه اچ.پی نشان داد و به وزنیاک که موافقت کرده بود با او برود، زنگ زد. وزنیاک بیاد می‌آورد که: «آن شب به یکی از مهم‌ترین شب‌های زندگیم تبدیل شد». در حدود سی نفر دیگر حضور یافتند، از بیرون در باز گاراژ فرنچ کاغذ ریزه پرت می‌کردند و به نوبت علایق‌شان را توضیح می‌دادند. وزنیاک که بعدها تایید کرد داشت به‌شدت هیجان‌زده می‌شد، گفت که بازی‌های ویدئویی، فیلم‌های آماده شده برای هتل‌ها، طراحی ماشین‌حساب علمی و طراحی پایانه تلویزیونی را دوست داشت. نمایشی از آلتیر جدید وجود داشت اما آنچه برای وزنیاک با اهمیت‌تر بود، دیدن برگه مشخصات یک میکرو پردازشگر بود.

همانطور که در مورد میکروپردازشگر –تراشه‌ای که یک واحد کامل پردازشگر مرکزی دارد – فکر می‌کرد، بینشی خاص در این مورد داشت. او در حال طراحی پایانه‌ای با صفحه کلید و ماوس بود که از راه دور به یک مینی کامپیوتر متصل می‌شد. با استفاده از یک میکروپردازشگر توانست مقداری از ظرفیت مینی کامپیوتر را در داخل خود پایانه قرار دهد، بنابراین تبدیل شد به یک کامپیوتر ایستاده و کوچک که روی میز قرار می‌گرفت. ایده بادوامی بود: صفحه کلید، صفحه نمایش و کامپیوتر، همگی در یک پکیج شخصی یکپارچه. او می‌گفت: این نسخه کامل از یک کامپیوتر شخصی به سرم پرید. آن شب، شروع به کشیدن چیزی بر روی کاغذ نمودم که بعدها به‌عنوان اپل I شناخته شد.

وزنیاک در ابتدا می‌خواست از همان میکروپردازشگری که در آلتیر بود، یعنی اینل۸۰۸۰ استفاده کند. اما هر یک از آنها خیلی بیشتر از حقوق ماهیانه او قیمت داشتند، بنابراین به دنبال یک گزینه دیگر گشت. او میکروپردازشگری در موتورولا ۶۸۰۰ پیدا کرد که یکی از دوستانش در شرکت اچ.پی توانست آن را به قیمت ۴۰ دلار برایش فراهم کند. سپس تراشه‌ای را پیدا کرد که توسط شرکت ام.او.اس ساخته شده بود و از نظر الکترونیکی یکسان بود اما فقط ۲۰ دلار قیمت داشت. و دستگاه او را مقرون به صرفه می‌کرد اما هزینه دراز مدت آن بیشتر بود. تراشه‌های شرکت اینتل با استاندارد این صنعت مطابقت داشتند و وقتی کامپیوترهای اپل با آن سازگار بودند، اپل را پرطرفدار می‌کرد.

بعد از هر روز کار، وزنیاک می‌رفت خانه و در مقابل تلویزیون شام می‌خورد و به اچ.پی بر

می‌گشت و تا نیمه شب بر روی کامپیوترش کار می‌کرد. او قسمت‌های مربوطه را در اتاقکش پخش می‌کرد، جای آنها را مشخص می‌کرد، و آنها را در مادربوردش لحیم می‌کرد. بعد شروع به نوشتن نرم‌افزاری کرد که این میکروپردازشگر را برای نشان دادن تصاویر بر روی صفحه نمایش درگیر می‌کرد. چون او نمی‌توانست برای کامپیوتر پولی پرداخت کند، کدها را با دست نوشت. بعد از چند ماه کار، آماده تست کردن آن بود. وزنیاک بیاد می‌آورد که: «چند تا کلید را روی صفحه کلید تایپ‌کردم و شوکه شدم! حروف روی صفحه نمایش، نشان داده شدند. یکشنبه بود، ۲۹ ژوئن سال ۱۹۷۵، مرحله مهمی برای کامپیوتر شخصی بود. اولین بار در تاریخ بود. کاراکتری را روی صفحه کلید تایپ می‌کرد و آن کاراکتر روی صفحه نمایش کامپیوتر به نمایش در می‌آمد.

جابز تحت‌تأثیر قرار گرفت. او سوالاتی از وزنیاک پرسید: آیا این کامپیوتر می‌تواند شبکه شود؟ آیا امکان افزودن دیسک برای ذخیره حافظه وجود دارد؟ او به وزنیاک کمک کرد تا اجزا را گیر بیاورد. به ویژه تراشه‌های حافظه پویا خیلی مهم بودند. جابز چند تماس تلفنی برقرار کرد و توانست بعضی‌ها را از شرکت اینتل به‌صورت رایگان بگیرد. وزنیاک می‌گفت: «جابز آدم خاصی بود، منظورم این است که می‌دانست با یک نماینده فروش چطور حرف بزند. اما من هیچ وقت نمی‌توانستم چنین کاری بکنم. من خیلی خجالتیم». جابز شروع به همراهی وزنیاک در جلسات هومبرو نمود و مانیتور تلویزیون را می‌برد و به تنظیم قطعات کمک می‌کرد. حالا جلسات بیش از یکصد مشتاق و علاقه‌مند را جذب کرده بود و به تالار مرکز استنفورد نقل‌مکان کرده بود و با یک منشی و یک مدیر به نام لی فلسنشتین که ترکیب‌کننده دنیای کامپیوتر و ضد فرهنگ بود، هدایت می‌شد. او اخراجی یک مدرسه مهندسی بود، که در جنبش آزادی بیان و فعالیت‌های ضد جنگ شرکت کرده بود. او برای روزنامه برکلی بارب قلم می‌زد و بعد برگشت تا مهندس کامپیوتر شود.

وزنیاک معمولاً برای صحبت کردن در جلسات خیلی خجالتی بود، اما مردم دور دستگاهش جمع می‌شدند و او با افتخار، پیشرفتش را نشان می‌داد. مور سعی کرده بود عادت مبادله و به‌اشتراک گذاشتن را به جای تجارت کم‌کم وارد باشگاه هومبرو کند. وزنیاک می‌گفت: «موضوع باشگاه، کمک کردن به دیگران بود».

این شعار هکرها بود که اطلاعات باید رایگان باشد. وزنیاک می‌گفت: «من اپل I را طراحی کردم، چون می‌خواستم آن را به‌صورت رایگان در اختیار مردم بگذارم».

ولی بیل گیتس نظر دیگری داشت. بعد از اینکه او و پاول آلن، برنامه بیسیک را برای آلتیر تکمیل کردند، گیتس ترسید که اعضای باشگاه هومبرو از روی آن کپی بزنند و آن را بدون پرداخت پول به اشتراک بگذارند. بنابراین نامه معروفی به این باشگاه نوشت: «همانطور که اکثر هکرها می‌دانند، بیشتر شما نرم‌افزارتان را می‌دزدید. آیا این عادلانه است؟ . . . نتیجه کاری که انجام می‌دهید، جلوگیری از نوشتن نرم‌افزارهای خوب است. چه کسی سعی می‌کند برای هیچ و پوچ، کار حرفه‌ای انجام دهد؟ . . . »

به همین نحو، استیو جابز نیز این موضوع که ابداعات وزنیاک به‌صورت رایگان عرضه شود، را نپذیرفت. بنابراین وزنیاک را متقاعد کرد که فکر ارائه نسخه‌های رایگان را متوقف نماید. بیشتر مردم وقت نداشتند که خودشان آن را بسازند، جابز می‌گفت: «چرا ما بسازیم و آنها استفاده ببرند؟» این نمونه‌ای از همزیستی آنها بود. وزنیاک می‌گفت: هر بار چیز فوق‌العاده‌ای طراحی می‌کردم، استیو راهی برای پول درآوردن از آن پیدا می‌کرد. وزنیاک پذیرفت که هرگز فکر نمی‌کرده است که این کار را با خودش هم بکند. هرگز فروش کامپیوترها به ذهنم هم خطور نمی‌کرد. استیو بود که می‌گفت بگذار چند تا از آنها را بفروشیم. استیو بر روی طرحی کار کرد که به شخصی در آتاری پول بپردازد و نحوه رسم بردهای مدار را از او بگیرد. این کار ۱۰۰۰ دلار آب می‌خورد، به‌علاوه مبلغی که باید به طراح پرداخت می‌شد. آنها می‌توانستند آن را قِطعه‌ای ۴۰ دلار بفروشند و شاید سودی در حدود ۷۰۰ دلار عایدشان می‌شد.

وزنیاک تردید داشت که بتوانند همه آنها را بفروشند. او بیاد می‌آورد که: نفهمیدم چطور آن پول را گرفتیم. او با صاحبخانه‌اش بر سر پاس شدن چک‌هایش مشکل داشت و حالا هر ماه کرایه‌اش را نقداً پرداخت می‌کرد. جابز می‌دانست چگونه از وزنیاک درخواست کند. او نگفت که مطمئن است می‌توانند پول در بیاورند، اما در عوض گفت که ماجرای جالبی خواهد داشت. جابز می‌گفت: «حتی اگر پولمان را هم از دست بدهیم، یک شرکت خواهیم داشت. برای یکبار در زندگی‌مان، یک شرکت خواهیم داشت». این موضوع برای وزنیاک اغواکننده بود، حتی

بیشتر از تمامی جنبه‌های پولدار شدن. او بیاد می‌آورد که: «از فکر کردن راجع به خودمان به آن شکل، هیجان‌زده می‌شدم. دو دوست خوب داشتند یک شرکت را شروع می‌کردند. می‌دانستم که این کار را می‌کنم. چرا نتوانم؟»

برای به‌دست آوردن پولی که لازم داشتند، وزنیاک ماشین‌حساب اچ.پی خود را به قیمت ۵۰۰ دلار فروخت، با وجود اینکه خریدار نصف مبلغ واقعی را به او پرداخت کرده بود. جابز برای تامین سهم خودش، اتوبوس فولوکس واگن خود را به قیمت ۱۵۰۰ دلار فروخت. اما شخصی که آن را خریده بود، دو هفته بعد برگشت و گفت که موتورش خراب شده است، بنابراین جابز نصف مبلغ را به او بازگرداند تا خرج تعمیرش کند. حالا حدود ۱۲۵۰ دلار سرمایه داشتند که برای طراحی محصول و یک برنامه خرج کنند. اینگونه بود که آنها شرکت کامپیوتری خود را آغاز کردند.

اپل متولد شد

اکنون که تصمیم به راه‌اندازی کاری گرفته بودند، نیاز به یک نام داشتند. جابز برای ملاقات دیگری به آل وان فارم رفته بود، جایی که درخت‌های سیب گراونشتین را هرس می‌کرد، در مسیر لوس آلتوس، با وزنیاک بر سر این مسوله بحث کردند. آنها برخی از واژه‌های معمولی مانند ماتریکس، و برخی واژه‌های جدید مانند اگزکیوتک[1]، و برخی نام‌های خسته کننده آسان مانند شرکت کامپیوترهای شخصی را در نظر گرفتند. آخرین زمان برای تصمیم‌گیری روز بعد بود که جابز می‌خواست برگه‌ها را مرتب کند. در نهایت جابز شرکت کامپیوتری اپل را پیشنهاد داد. او توضیح داد که من در یک رژیم میوه‌خوری بوده و تازه از مزرعه سیب برگشته بودم. این نام خنده‌دار، جاندار و غیرترسناک به‌نظر می‌رسید. به‌علاوه، این نام باعث می‌شد که در دفتر تلفن از آتاری جلوتر باشیم. او به وزنیاک گفت که اگر تا بعد از ظهر فردا نام بهتری به ذهنش نرسید، همان اپل را انتخاب می‌کنند.

اپل، انتخاب هوشمندانه‌ای بود. یکجورهایی علامت دوستی و سادگی را نشان می‌داد و به

1 - Executek

گونه‌ای مدیریت شد که هم غیرمعمولی باشد و هم به سادگی یک تکه کیک به‌نظر بیاید. نشانه کوچکی از تفاوت نگاه به زندگی بود، بازگشت به زندگی طبیعی. دو واژه با هم - اپل و کامپیوتر - یک نقطه زمانی سرگرم‌کننده را ارایه می‌کردند. مارک کولا که به زودی اولین رئیس شرکت جدید شد، گفت: این ترکیب معنی درستی نمی‌دهد، بنابراین مغز شما را مجبور می‌کند که قدری روی آن تامل کنید. سیب و کامپیوتر، با هم جور در نمی‌آید! پس به رشد آگاهی ما از برند کمک می‌کند.

وزنیاک هنوز آماده کمک تمام‌وقت نبود. او یکی از کارکنان مهم شرکت اچ.پی بود، شاید هم اینطور فکر می‌کرد و دوست داشت که کار روزانه خود در آنجا را حفظ کند. جابز دریافت که به هم پیمانی احتیاج دارد تا در کنترل وزنیاک به او کمک کرده و در صورت به وجود آمدن اختلاف، بین آنها حکمیت کند، بنابراین از دوست خود رون و این، مهندس میان‌سالی در آتاری که زمانی یک شرکت ماشین قمار را راه‌اندازی کرده بود، کمک خواست. و این می‌دانست که راضی کردن وزنیاک به ترک اچ.پی کار ساده‌ای نخواهد بود، و فوراً هم لازم نبود. بلکه مساله کلیدی راضی کردن او به این موضوع بود که طراحی کامپیوتر او به مالکیت شرکت اپل در بیاید.

و این گفت که وز نسبت به مدارهایی که می‌ساخت حس پدری داشت، و می‌خواست از آنها در اپلیکیشن‌های دیگر استفاده کرده یا اجازه استفاده را به اچ.پی بدهد. من و جابز فهمیدیم که این مدارها هسته اپل خواهند بود. ما دو ساعت در آپارتمان من دور یک میز گرد بحث کردیم و توانستیم وز را راضی کنیم. بحث او این بود که یک مهندس بزرگ تنها زمانی در یادها می‌ماند که با یک فروشنده بزرگ هم تیمی شود، و این او را ملزم می‌کرد که طراحی‌های خود را در اختیار شرکت قرار دهد. جابز ۱۰ درصد سهام به واین پیشنهاد کرد تا در صورت عدم توافق جابز و وزنیاک روی مساله‌ای او بتواند مشکل آنها را حل کند.

و این می‌گفت: «آنها خیلی متفاوت بودند، اما تیم قدرتمندی ساختند. گاهی اوقات جابز جن‌زده به‌نظر می‌رسید، درحالیکه وز انسان ساده‌ای به‌نظر می‌آمد که توسط فرشتگان کنترل می‌شد. جابز شجاعتی از خود نشان می‌داد که گهگاه با کنترل افراد در انجام کارها به او کمک می‌کرد. او می‌توانست کاریزماتیک و حتی هیپنوتیزم کننده اما در عین حال سرد و بی‌رحم

باشد. برعکس، وزنیاک خجالتی و از نظر اجتماعی ناپخته بود، که باعث می‌شد مانند بچه‌ها شیرین به‌نظر برسد». جابز گفت: «وز در برخی موارد بسیار روشن است، اما تقریباً شبیه یک دانشمند است، زیرا هنگامی که می‌خواست با مردمی که نمی‌شناسد تعامل برقرار کند بسیار درمانده می‌شد. ما جفت خوبی بودیم. وزنیاک از لحاظ مهندسی به جابز کمک کرد و جابز هم نحوه اداره شرکت و تجارت را به وزنیاک می‌آموخت. وزنیاک گفت: «من هرگز نمی‌خواستم با مردم تعامل داشته و در کار آنها دخالت کنم. جابز می‌توانست با مردمی که هوشمندانه فکر نمی‌کردند خشن باشد، اما هرگز گستاخانه با من رفتار نکرد، حتی در سالهای بعد که شاید از دادن جوابی که او می‌خواست نیز ناتوان بودم».

حتی پس از اینکه وزنیاک قانع شد که مالکیت طراحی جدید کامپیوتر او مال شرکت اپل خواهد شد، احساس کرد که ابتدا باید آن را به اچ.پی پیشنهاد کند، زیرا او آنجا کار می‌کرد. «فکر می‌کردم تا وقتی که آنجا کار می‌کنم باید اچ.پی را از آنچه طراحی کرده بودم آگاه می‌سازم. از نظر او این کار درست و اخلاقی بود، بنابراین در بهار ۱۹۷۶ آن را به مدیران خود نشان داد، مدیر اجرایی ارشد او تحت‌تأثیر قرارگرفته بود و هیجان‌زده به‌نظر می‌رسید، اما در پایان گفت این طرحی نبود که اچ.پی بتواند بسازد. این یک محصول برای سرگرمی بود و دست کم برای امروز، جایی در بازار با کیفیت شرکت نداشت. وزنیاک گفت: «ناامید شدم، اما اکنون آزاد بودم که وارد شرکت اپل بشوم».

یکم آپریل ۱۹۷۶، جابز و وزنیاک به آپارتمان واین در مانتین ویو رفتند تا توافقنامه شراکت را تنظیم کنند. واین گفت کمی تجربه در نوشتن توافقنامه حقوقی دارد، پس خودش مدرک سه صفحه‌ای را نوشت. توافقنامه حقوقی او باعث شکستش شد. پاراگراف‌ها با نگارش‌های مختلفی آغاز می‌شدند مانند: در این سند ذکر شده... در این سند بیشتر ذکر شده ... اکنون پیش از، در نظر گرفتن واگذاری سودهای مربوطه... اما تقسیم سهام و سود واضح بود — ۴۵٪- ۴۵٪ - ۱۰٪ - و تصریح شده بود که هر هزینه‌ای بیش از ۱۰۰ دلار نیازمند توافق دست کم دو شریک بود. همچنین، مسئولیت‌ها نیز مشخص شده بودند. وزنیاک هم مسئول کلی و هم مسئول اجرایی بخش مهندسی بود، جابز مسئول عمومی بخش مهندسی و بازار و واین

مسئولیت اصلی مهندسی و مستندسازی را برعهده داشت. جابز با حروف کوچک امضا کرد، وزنیاک با خط شکسته و واین با خط پیچی ناخوانا.

پس از آن بود که واین ترسید. وقتی جابز شروع به برنامه‌ریزی برای قرض و خرج پول کرد، او شکست شرکت خود را به یاد آورد و نمی‌خواست دوباره دچار این مساله شود. جابز و وزنیاک دارایی شخصی نداشتند، اما واین سکه‌های طلایش را در تشک مخفی می‌کرد. چون آنها اپل را به‌صورت یک شراکت ساده ساخته بودند و نه یک شرکت، خود شرکا مسئول بدهی‌ها بودند، و واین نگران بود که طلبکارها به دنبال او بیایند. پس یازده روز بعد او با یک اظهارنامه کناره‌گیری و اصلاحیه‌ای برای توافق‌نامه شراکت به دفتر سانتا کلارا کانتی برگشت. این اصلاحیه اینگونه شروع شد: به دلیل ارزیابی دوباره تفاهمات بین تمام شرکا، از این پس واین از کارکردن به‌عنوان شریک کناره‌گیری می‌کند. او اظهار داشت که در پرداختی ۱۰٪ خود از شرکت، او ۸۰۰ دلار و مدت کوتاهی پس از آن ۱۵۰۰ دلار دیگر دریافت کرد.

اگر او به کار خود ادامه می‌داد و ۱۰٪ سهم خود را حفظ می‌کرد، در پایان سال ۲۰۱۰ سهم او حدوداً ۲/۶ میلیارد دلار ارزش داشت. در عوض او اکنون در خانه کوچکی در پارومپ، نوادا بود و با ماشین قماربازی می‌کرد و بدون چک امنیتی اجتماعی زندگی می‌کرد. بعدها او گفت که پشیمان نیست. در آن زمان بهترین تصمیم را گرفتم. هر دوی آنها مانند گردباد بودند، و من تمایلات خود را می‌دانستم و آماده چنین حرکتی نبودم.

مدت کوتاهی پس از بوجود آوردن اپل، جابز و وزنیاک برای معرفی در کلوپ کامپیوتری هومبرو با هم روی صحنه رفتند. وزنیاک یکی از بردهای مدار چاپی تازه ساخته شده را در دست گرفت و ریزپردازنده، حافظه هشت کیلوبایتی و نسخه بیسیکی که نوشته بود را توضیح داد. همچنین آنچه وسیله اصلی نامیده بود یک صفحه کلید با قابلیت تایپ توسط انسان بجای یک پنل احمقانه و رمزی با دسته‌ای از چراغ‌ها و سویچ‌ها را مورد تاکید قرار داد. سپس نوبت جابز بود. او اشاره کرد که اپل، برخلاف آلتیر[1]، تمام مولفه‌های ضروری را از پیش در خود دارد. سپس با پرسشی آنها را به چالش کشید: مردم چقدر حاضرند برای چنین ماشین شگفت‌آوری

1 - Altair

بپردازند؟ او تلاش می‌کرد ارزش حیرت‌آور اپل را به آنها نشان دهد. طی دهه‌ها او با فصاحت و بلاغت محصولات را معرفی می‌کرد. اپل یک ریزپردازنده cutrate داشت نه اینتل ۸۰۸۰. اما شخص مهمی‌ایستاده بود تا سخنان آنها را بشنود. نام او پاول‌ترل[1] بود، و در سال ۱۹۷۵ یک مغازه فروش کامپیوتر در کامینو رئال در منلو پارک[2]، با نام فروشگاه بایت باز کرده بود. اکنون او سه فروشگاه و رویای ساختن یک فروشگاه زنجیره‌ای ملی را داشت. جابز بسیار خوشحال بود از اینکه یک نمایش خصوصی برای اوترتیب بدهد. او گفت نگاهی به این بینداز. از چیزی که می‌بینی خوشت خواهد آمد. جابز اینقدر تحت‌تأثیر بود که کارت خود را به جابز و وز داد و گفت: با من در تماس باشید.

روز بعد وقتی جابز پای پیاده به مغازه بایت رفت و توانست معامله را سر بدهد. ترل موافقت کرد پنجاه کامپیوتر سفارش دهد. اما شرطی وجود داشت: او یک برد ۵۰ دلاری نمی‌خواست که مشتریان مجبور باشند پس از آن چیپ‌های دیگر را خریده و روی آن سوار کنند. این می‌توانست برای اندکی از علاقمندان به چینش جذاب باشد نه بیشتر مشتریان. در عوض او بردهایی می‌خواست که کامل مونتاژ شده باشند و برای آن حاضر بود ۵۰۰ دلار به ازای هر دستگاه بپردازد، تسویه نقد به هنگام تحویل.

جابز بلافاصله با وزنیاک در اچ.پی تماس گرفت، پرسید: نشسته‌ای؟ وزنیاک گفت: نه. با این حال به دادن خبر ادامه داد. وزنیاک پاسخ داد شوکه شده بودم، کاملاً شوکه شده بودم. هرگز آن لحظه را فراموش نخواهم کرد.

برای انجام سفارش آنها به قطعاتی به قیمت حدود ۱۵۰۰۰ دلار نیاز داشتند. آلن باوم از هومستدهای، و پدرش به‌عنوان سومین سرمایه‌گذار توافق کردند تا ۵۰۰۰ دلار به آنها وام بدهند. جابز تلاش کرد از بانکی در لوس آلتوس وام بگیرد، اما مدیر آنجا نگاهی به او انداخت و بدون تعجب درخواست او را رد کرد. او به هالتک سوپلای رفت و در عوض قطعات، پیشنهاد دادن سهم مساوی در اپل را به آنها داد، اما صاحب قطعات دید که آنها دو فرد جوان با ظاهری

1 - Paul Terrel
2 - Menlo Park

ژولیده هستند و نپذیرفت. آلکورن در آتاری تنها در قبال پول نقد چیپ‌ها را به آنها می‌فروخت. در پایان، جابز توانست مدیر کرمر الکترونیکس را قانع کند تا با پاول‌ترل تماس گرفته و تایید کند که یک سفارش ۲۵۰۰۰ دلاری به آنها داده است. وقتی ترل از بلندگو شنید که تماس فوری دارد در یک کنفرانس بود. مدیر کرمر به او گفت که دو بچه ژولیده آمده‌اند و سفارشی از فروشگاه بایت دارند. راست می‌گویند؟ ترل تایید کرد، و فروشگاه توافق کرد که قطعات را با اعتبار ۳۰ روزه به جابز تحویل دهد.

گروه گاراژ

خانه جابز در لوس آلتوس به محل مونتاژ پنجاه برد اپل ۱ تبدیل شد که باید طی سی روز به فروشگاه بایت تحویل داده می‌شد، هنگامی که زمان پرداخت بهای قطعات فرا رسید. همه‌اشنایان به کمک آمده بودند: جابز و وزنیاک، به‌علاوه دانیل کاتکه و نامزد سابق او الیزابت هولمز - که ازایینی که آن دختر پذیرفته بود جدا شده بود - و خواهر حامله جابز، پتی. اتاق خواب خالی خواهرش همچنین میز آشپزخانه و گاراژ پر شده بود از وسایل. هولمز که کلاس‌های جواهرسازی را گذرانده بود مسول لحیم کاری چیپ‌ها شد. او گفت بیشتر آنها را خوب انجام دادم، اما تعداد کمی هم شره کردند. این کار جابز را راضی نکرد. او مرا سرزنش می‌کرد که ما چیپ یدکی نداریم. بنابراین او را مسئول کتابداری و تشریفات اداری کرد و لحیم کاری را خودش انجام داد. وقتی که یک برد تمام می‌شد آنرا پیش وزنیاک می‌بردند. او گفت هر برد مونتاژ شده را به تلویزیون و صفحه کلید وصل می‌کردم تا کارکرد آن را تست کنم. اگر درست کار می‌کرد آنرا درون جعبه می‌گذاشتم. اگر هم کار نمی‌کرد باید می‌فهمیدم که کدام پین درست داخل سوکت نرفته است.

پاول جابز خط تعمیر ماشین‌های قدیمی را جابجا کرد تا تیم اپل بتوانند از کل گاراژ استفاده کنند. او یک میز کار بلند و قدیمی را در گاراژ گذاشت، شماتیکی از کامپیوتر را روی یکی از دیوارهای گچی که به تازگی ساخته بود چسباند و یک سری کشوهای برچسب‌دار برای قطعات ساخت. همچنین او یک جعبه پر از لامپ‌های گرم ساخت تا بتوانند بردهای کامپیوتری را در طول شب و در حرارت بالا تست کنند. هنگامی که گهگاه جو عصبانیت بالا می‌گرفت، - رخدادی

که در مورد پسر او غیرمعمول نبود - پاول او را آرام می‌کرد. او می‌گفت: چی شده؟ روی پشتت پر درآمده؟» گه گاهی هم می‌خواست دستگاه تلویزیون را پس بگیرد تا بتواند بازی فوتبال را ببیند. طی این زمان‌های استراحت، جابز و کاتکه بیرون می‌رفتند و در چمن‌زار گیتار می‌زدند.

برای کلارا جابز از دست‌دادن بیشتر خانه‌اش برای توده قطعات و مهمان‌ها مهم نبود، اما به‌خاطر رژیم غیرقابل قبول در حال افزایش پسرش درمانده شده بود. هولمز می‌گوید که چشمانش نگران آخرین روش‌های خوردن او بود. او فقط می‌خواست پسرش سلامت باشد. جابز اظهارات عجیبی می‌کرد مانند: «من یک میوه‌خوارم و تنها برگ‌های کنده‌شده در نور ماه را می‌خورم».

پس از اینکه چند برد مونتاژ شده، توسط وزنیاک تایید شد، جابز آنها را به فروشگاه بایت برد. ترل کمی غافلگیر شده بود. نه منبع تغذیه‌ای وجود نداشت، نه کیس نه مانیتور یا صفحه کلید. او انتظار وسیله کاملتری را داشت. اما جابز به او زل زد، در نهایت او توافق کرد بسته را تحویل گرفته و پول را بپردازد. پس از سی روز، اپل در شرف سودآوری بود. جابز گفت ما می‌توانستیم بردها را ارزان‌تر بسازیم چون معامله خوبی بر سر قطعات داشتم. با پول پنجاه‌تایی که به فروشگاه بایت فروختند، تقریباً بابت خرید قطعات مورد نیاز برای ساختن صد برد پول به‌دست آورده بودند. اکنون با فروختن پنجاه تای باقی‌مانده به دوستان خود و شرکای هومبرو می‌توانستند سود واقعی به‌دست آورند.

الیزابت هولمز با ساعتی ۴ دلار رسماً دفتردار نیمه‌وقت شد، او هفته‌ای یکبار از سانفرانسیسکو می‌آمد تا دفترچه چک جابز را وارد دفتر معین کند. برای اینکه اپل شرکت واقعی‌تری به‌نظر برسد، جابز یک سرویس پاسخگو استخدام کرد که پیام‌ها را به مادرش می‌رساند. رون واین با استفاده از سبک سیاه قلم[1] مربوط به افسانه مشهور ویکتوری، یک لوگو رسم کرد، که در آن نیوتن زیر درختی نشسته بود، با نقل قولی از وردز ورث: «ذهن برای همیشه در دریاهای عجیب تفکر سفر می‌کند، تنها». اما این بیشتر یک حرف عجیب بود، چیزی که بیشتر به تصور شخصی واین مربوط بود تا کامپیوتر اپل. شاید بیت بعدی از وردز

1 - Line drawing

ورث، وصف حال شاعر از کسانی بود که انقلاب فرانسه را آغاز کردند: «در آن سپیده دم زنده بودن سعادت بود/ اما جوان بودن بهشت بود!» بعدها وزنیاک با خوشحالی گفت: «فکر می‌کنم ما در بزرگترین انقلابی شرکت می‌کردیم که تا آن موقع رخ داده بود».

وز شروع به تفکر در مورد نسخه جدید ماشین کرده بود، بنابراین آنها مدل فعلی خود را اپل۱ نامیدند. جابز و وز در تلاش برای یافتن فروشگاه‌های محصولات الکترونیکی برای فروش آن به سمت کامینو رئال در رفت و آمد بودند. علاوه بر پنجاه‌تایی که به فروشگاه بایت فروختند و تقریباً پنجاه‌تایی که به دوستان فروختند، صد عدد دیگر هم برای خرده‌فروشی‌ها ساختند. نکته تعجب‌انگیز این بود که آنها انگیزه‌های متفاوتی داشتند: وزنیاک می‌خواست آنها را تقریباً به قیمت تمام‌شده بفروشد، اما جابز جداً به فکر سود بود. در نهایت نظریه جابز به کرسی نشست شد. او قیمت خرده فروشی را حدود سه برابر قیمت ساخت بردها انتخاب کرد و ۳۳٪ تفاوت روی قیمت عمده فروشی ۵۰۰ دلاری که ترل و فروشگاه‌های دیگر پرداختند، کشید. نتیجه ۶۶۶.۶۶ دلار بود. وزنیاک گفت من همیشه اعداد را تکرار می‌کردم. شماره تلفن لطیفه‌گویی ۶۶۶۶-۲۵۵ بود.

هیچکدام از آنها نمی‌دانستند که در کتاب مقدس ۶۶۶ سمبل عدد شیطان بود، اما بزودی با شکایت‌هایی روبرو شدند، بخصوص پس از آنکه ۶۶۶ در فیلم پرفروش آن سال یعنی طالع نحس، نشان داده شد. - در سال ۲۰۱۰ یکی از کامپیوترهای اصلی اپل۱ در یک حراجی توسط کریستی به قیمت ۲۱۳۰۰۰ دلار فروخته شد. - اولین داستان در مورد ماشین جدید در نشریه جولای ۱۹۷۶ اینترفیس نمایان شد، یک مجله سرگرمی که به درستی کار نمی‌کرد. جابز و دوستانش همچنان آنها را به‌صورت دستی در خانه درست می‌کردند، اما مقاله از او به‌عنوان مدیر فروش و مشاور خصوصی سابق آتاری یاد کرد. این باعث شد که اپل مانند یک کمپانی واقعی به‌نظر برسد. در مقاله آمده بود: «استیو با تعدادی از کلوپ‌های کامپیوتری مذاکره می‌کند تا انگشت خود را روی ضربان قلب این صنعت جوان بگذارد» و از او نقل قول کرد که: «اگر بتوانیم نیازها، احساسات و انگیزه‌های آنها را شناسایی کنیم، می‌توانیم با دادن آنچه که می‌خواهند پاسخ درستی به آنها بدهیم».

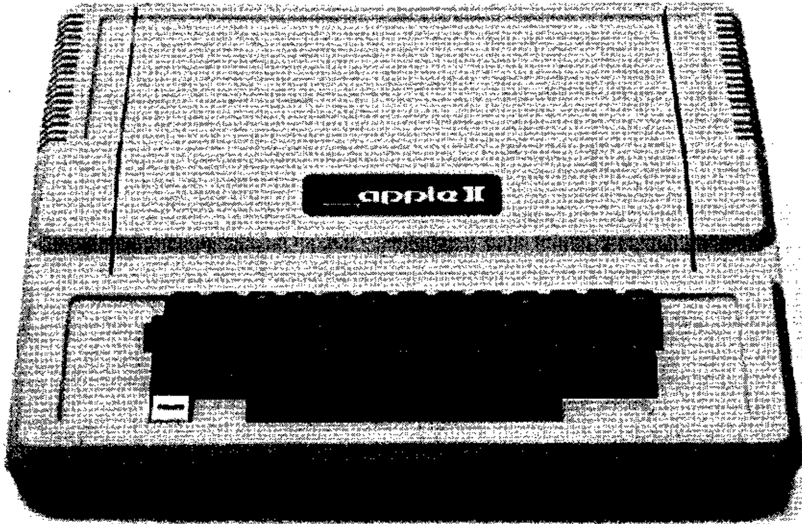
در این زمان آنها علاوه بر آلتیر رقبای دیگری هم داشتند، برجسته‌ترین آنها IMSAI 8080 و SOL-20 مربوط به شرکت فناوری پردازنده[1] بود. مورد آخر توسط لی فلسنشتین[2] و گوردون فرنچ[3] از کلوپ کامپیوتری هومبرو طراحی شده بود. همه آنها فرصت داشتند تا طی آخر هفته روز کارگر در ۱۹۷۶، در اولین فستیوال سالانه کامپیوترهای شخصی که در هتلی در تفرجگاه قدیمی آتلانیتک سیتی در نیوجرسی برگزار می‌شد به نمایش خود ادامه دهند. جابز و وزنیاک با یک پرواز TWA به فیلادلفیا رفتند، یک اپل۱ را در یک جعبه سیگار و مدل اولیه بعدی که وز روی آن کار می‌کرد را در جعبه دیگری قرار دادند. فلسنستین، که به اپل۱ نگاه کرده بود و آنرا کاملاً غیرتاثیرگذار خوانده بود در ردیف پشت قرار داشت. وزنیاک به‌خاطر بحث‌های ردیف پشت مضطرب شده بود. او گفت می‌توانستیم صدای آنها را بشنویم که به زبان کاملاً تجاری صحبت می‌کردند و مخفف‌های تجاری مانندی به‌کار می‌بردند که تابحال نشنیده بودیم.

وزنیاک بیشتر وقت خود را در اتاق هتل گذراند، و روی مدل اولیه جدید خود کار کرد. او آنقدر خجالتی بود که نتواند پشت میز کاری بایستد که اپل نزدیک پشت سالن نمایش قرار داده بود. دانیل کاتکه از منهتن سوار قطار شده بود و اکنون در حال حضور در کلمبیا بود، و در حالی که جابز برای بازرسی مسابقه قدم می‌زد، پشت میز بود. چیزی که دید او را تحت‌تأثیر قرار نداد. وزنیاک دوباره احساس خاطرجمعی کرد، او بهترین مهندس مدار بود و اپل۱ - و مطمئنا مدل بعدی آن - به شرط کار کردن می‌توانست مسابقه را ببرد. با این حال، SOL-20 بهتر به‌نظر می‌رسید: یک کیس فلزی براق، یک صفحه کلید، یک منبع تغذیه و مقداری کابل داشت. چنان به‌نظر می‌رسید که توسط افراد بالغ ساخته شده است. از طرفی اپل۱، مانند سازندگانش ژولیده به‌نظر می‌رسید.

1 - Processor Technology Corporation
2 - Lee Felsenstein
3 - Gordon French

فصل پنجم

اپل II
سرآغاز عصر جدید



بسته یکپارچه

زمانیکه جابز در جشنواره کامپیوترهای شخصی قدم می‌زد، متوجه شد که حق با فروشگاه بایت پائول‌ترل بوده است: کامپیوترهای شخصی باید به یک بسته کامل تبدیل شوند. او تصمیم گرفت که اپل بعدی یک کیس بزرگ و یک صفحه کلید غیر قابل انتقال داشته باشد. وی خاطر نشان کرد که تصور ذهنی من ایجاد اولین کامپیوتر بسته‌بندی شده کامل بود. هدف دیگر، در نظر گرفتن تعداد انگشت‌شماری از علاقه‌مندانی بود که دوست داشتند خودشان کامپیوترهایشان را سر هم بندی کنند و می‌دانستند چگونه ترانسفورماتورها و صفحه کلیدها را بخرند. به ازای هر یک از آنها، هزار نفر می‌خواستند که دستگاه مورد نظر آماده اجرا شود.

در آن تعطیلات آخر هفته روز کارگر سال ۱۹۷۶، وزنیاک نمونه اولیه دستگاه را در اتاق هتلشان تعمیر کرد و تغییراتی جزئی را در آن ایجاد کرد و آن را اپلII نامید که جابز امید داشت این دستگاه، آنها را به سطح بعدی ببرد. آنها نمونه اولیه را در آخر شب تولید کردند تا آن را در یکی از اتاق‌های کنفرانس بر روی تلویزیون‌های رنگی (پروژکتورها) آزمایش کنند. وزنیاک به شیوه‌ای زیرکانه تراشه‌های دستگاه را برای ایجاد رنگ دستکاری و تولید کرده بود؛ او می‌خواست ببیند که آیا این دستگاه روی این نوع تلویزیون که برای نمایش فیلم از یک پروژکتور استفاده می‌کند کار می‌کند یا خیر. او می‌گوید: «متوجه شدم که امکان دارد یک پروژکتور مدار رنگی متفاوتی داشته باشد و شیوه رنگی مرا مختل سازد. بنابراین من اپلII را به این پروژکتور وصل کردم و خوشبختانه به درستی کار کرد». زمانیکه او بر روی صفحه کلیدش تایپ می‌کرد، خطوط رنگارنگ و چرخشی روی صفحه در سرتاسر اتاق پخش می‌شد. تنها فرد خارجی که اولین اپلII را دید، کارشناس فنی هتل بود. او گفت تمام دستگاه‌ها را دیده و این تنها دستگاهی است که می‌خرد.

از آنجایی که تولید بسته کامل اپلII به سرمایه قابل توجهی نیاز داشت، آنها حق فروش را به شرکت بزرگتری واگذار کردند. جابز به ای ال الکرن رفت و از مدیریت آتاری فرصت خواست. او جلسه‌ای با مدیر شرکت، جو کینان گذاشت که از الکرن و بوشنل محافظه‌کارتر بود. الکرن گفت: استیو می‌خواست که او را متقاعد کند تا با وی شراکت کند اما جو نتوانست او را تحمل

کند. بهداشت و تمیزی استیو برایش ملموس نبود. جابز پابرهنه بود و در یک لحظه پاهایش را بر روی میز گذاشت. کینان فریاد زد: «نه تنها ما چنین چیزی را نمی‌خریم بلکه پاهایت را نیز از روی میز من بردار!» الکرن یادآوری کرد که این احتمال وجود دارد!

در سپتامبر چاک پدل از شرکت کامپیوتری کامدور[1] برای دریافت یک نسخه نمایشی به خانه جابز رفت. وزنیاک می‌گفت: ما گاراژ استیو را رو به نور خورشید باز کرده بودیم و او در حالی وارد شد که یک کت و شلوار و یک کلاه گاوچرانی پوشیده بود. پدل عاشق اپلII شد و چند هفته بعد یک جلسه معرفی و نمایش برای مدیر ارشدش در دفتر اصلی کامدور گذاشت. زمانیکه آنها به آنجا رسیدند جابز گفت: شاید شما بخواهید امتیاز دستگاه ما را چند صد هزار دلار بخرید، وزنیاک از این پیشنهاد مسخره تعجب کرد اما جابز بر حرفش پافشاری کرد. چند روز بعد رؤسای کامدور تماس گرفتند تا بگویند که تصمیم گرفته‌اند که با قیمت کمتری دستگاه خودشان را بسازند. جابز ناراحت نشد. او کامدور را بررسی‌کرده و متوجه‌شد که رهبری و مدیریتش سست است. وزنیاک غصه پول از دست رفته را نخورد اما ۹ ماه بعد که شرکت کامدور PET را تولید کرد، ادراک مهندسی‌اش زیر سؤال برده شد. «به نوعی مرا دل‌سرد کرد. آنها با اقداماتی سریع محصول خیلی افتضاحی را ساختند. آنها می‌توانستند اپل را بخرند و صاحب آن باشند».

حرکات تند و سبک کامدور کشمکش بالقوه‌ای را بین جابز و وزنیاک به وجود آورد: آنها باید از چه چیزی دوری می‌کردند و آیا حقیقتا آنها به‌طور یکسان به اپل کمک کردند؟ جری وزنیاک که فقط در مقابل کارآفرینان و بازاریابان از ارزش مهندسان تجلیل می‌کرد، فکر می‌کرد که بیشتر پول را باید به پسرش برسد. زمانیکه استیو به خانه وزنیاک رفت، او شخصاً با جابز روبرو شد. او به جابز گفت: «لعنتی، تو استحقاقش را نداری. تو چیزی تولید نکرده‌ای» جابز شروع به گریستن کرد که چیز عجیبی نبود. او هرگز نمی‌توانست و نمی‌تواند که احساساتش را مهار کند. او به استیو وزنیاک گفت که می‌خواسته این مشارکت را لغو کند. او به دوستش گفت: اگر ۵۰-۵۰ نیستیم، می‌توانید تمامش را بردارید. اگرچه وزنیاک بیش از پدرش همزیستی

1 - Commodore

و زندگی که آنها داشتند را درک کرد. اگر جابز نبود، شاید او هنوز در حال پخش و تعمیم رایگان بوردهایش در جلسات خانگی بود. این جابز بود که طرح‌های مبتکرانه‌اش مثل جعبه آبی را به تجارتی نو شکفته مبدل کرد. او موافقت کرد که آنها باید شریک بمانند. این تماس هوشمندانه‌ای بود. برای موفقیت اپلII به چیزی بیش از طراحی مدار بسیار جذاب وزنیاک نیاز داشتیم. اپلII باید در قالب یک محصول کامل، برای مصرف‌کننده بسته‌بندی می‌شد و این وظیفه جابز بود.

او از شریک سابقش، ران واین خواست تا یک کیس طراحی کند. او می‌گفت: من فرض را بر آن گذاشتم که آنها هیچ پولی ندارند، بنابراین به نحوی آن را درست کردم که به تجهیزات و شکل‌دهی نیازی نداشت و می‌توانست در یک فلز فروشی استاندارد ساخته شود. طراحی او به یک پوشش پلکسی متصل به تسمه فلزی و یک در کشویی نیاز داشت که به آسانی روی کیبورد حرکت کند و به سمت پایین سر بخورد.

جابز آن را دوست نداشت. او یک طرح ساده و شیک می‌خواست و امید داشت با کیس‌های فلزی خاکستری سنگین، اپل را از سایر دستگاه‌ها متمایز سازد. او تصمیم گرفت که خواستار کیس صاف و شفافی باشد که از پلاستیک قالبی سبک ساخته شده باشد. طی یک رایزنی در یک جلسه خانگی برای تولید چنین طرحی، ۱۵۰۰ دلار به جری منوک پیشنهاد داد. چون منوک به قیافه و ظاهر جابز شک داشت، پولش را قبل از شروع به کار می‌خواست. اما با وجود اینکه جابز پیشنهادش را نپذیرفت، او سفارش کار را گرفت و در عرض چند هفته یک کیس پلاستیکی ساده که با فوم قالب‌ریزی شده بود را تولید کرد که خیلی سنگین و ضمخت نبود و با موفقیت رو به رو شد، جابز هیجان‌زده بود.

سپس به سراغ منبع تغذیه رفت. افراد دیجیتال دوستی مثل وزنیاک به چیزهای آنالوگ و مادی کمتر توجه می‌کردند، اما جابز آن را یک مؤلفه کلیدی می‌دانست. به ویژه او می‌خواست نیروی برق را به گونه‌ای فراهم کند که نیازی به فن نباشد. فن‌های داخل کامپیوترها شکلی منظم نداشتند بلکه منحرف و پراکنده بودند. آتاری او را برای مشاوره و رایزنی نزد الکرن که مهندس برق قدیمی راه بلدی بود فرستاد. جابز می‌گفت: «ال مرا نزد این مرد باهوش که نامش رادهالت بود فرستاد که یک

مارکسیست سیگاری بود که در میان ازدواج‌های زیادی بوده و در همه چیز خبره بود». همانند اولین جلسات جابز با منوک و دیگران، هالت نیز نگاهی به او انداخت و مردد بود. هالت گفت: قیمت من بالا است. جابز احساس کرد که او ارزشش را دارد و به همین دلیل گفت که مسئله پول نیست. هالت که سرانجام به یکی از کارمندان تمام وقت اپل ملحق شد، چنین می‌گفت که او فقط می‌خواست با این ترفند مرا متقاعد سازد تا کار را انجام دهم.

هالت به جای یک منبع قدرت خطی معمولی، منبعی را مشابه با منبع قدرت‌هایی ساخت که در اسیلوسکوپ‌ها (نوسان سنج‌ها) استفاده می‌شد. این منبع نه تنها ۶۰ بار در ثانیه بلکه هزاران بار در ثانیه برق را قطع و وصل می‌کرد؛ این قابلیت به منبع تغذیه اجازه می‌داد تا برق را در زمان بسیار کمتری ذخیره کند و در نتیجه گرمای کمتری تولید کند. جابز بعداً گفت: آن منبع تغذیه تبدیلی، به‌اندازه بورد منطقی اپلII انقلابی بود. راد برای انجام این کار اعتبار زیادی در کتابهای تاریخی به‌دست نیاورد، درحالیکه باید نامش در تاریخ ثبت می‌شد. در حال حاضر هر کامپیوتری از منابع تغذیه مبدل استفاده می‌کند و تمام آنها برگرفته شده از طرح راد می‌باشند. با وجود آن همه هوش وزنیاک، این چیزی نبود که او بتواند انجام دهد. وزنیاک نیز پذیرفت و گفت که من فقط چیزهای مبهمی در مورد منبع برق مبدل می‌دانستم.

پدر جابز به او یاد داده بود که هر فردی برای رسیدن به کمال حتی به هنرپیشگی، باید به بخش‌هایی که دیده نمی‌شوند نیز اهمیت بدهد. جابز طرح‌بندی بورد چرخشی را در اپلII به کار برد. او طراحی اولیه را رد کرد زیرا خطوط آن به‌اندازه کافی مستقیم نبود.

این اشتیاق او به کمال باعث شد که او بیشتر ذوق و هوشش را به کار گیرد. اکثر هکرها و علاقه‌مندان دوست داشتند چیزهای مختلفی را در کامپیوترهایشان ویرایش، شخصی‌سازی و یا حذف کنند. از نظر جابز این برای تجربه یک کاربر یکپارچه یک تهدید محسوب می‌شد. وزنیاک که یک هکر بالفطره بود با او مخالفت کرد. او می‌خواست برای کاربرانی که دوست داشتند از بوردهای مداری و وسایل جانبی کوچکتری استفاده کنند هشت سوراخ روی اپلII تعبیه کند. وزنیاک چنین می‌گفت که: معمولاً من به راحتی با او کنار می‌آیم اما این بار به او گفتم اگر این چیزی است که تو می‌خواهی، برو یک کامپیوتر دیگر برای خودت بساز. من می‌دانستم که مردم

در نهایت دوست داشتند که چیزهایی را به هر کامپیوتری اضافه کنند. وزنیاک برنده آن مشاجره شد، اما او می‌توانست احساس کند که قدرتش رو به افول است. «بعد از آن من در موقعیتی بودم که می‌توانستم هر کاری را انجام دهم، موقعیتی که هیچ وقت نداشتم».

مایک مارکولا

همه اینها به پول نیاز داشت. جابز گفت: هزینه تجهیز این کیس پلاستیکی چیزی حدود ۱۰۰ هزار دلار برآورد شده بود. تنها برای اینکه تمام این وسایل را به مرحله تولید برسانیم ۲۰۰ هزار دلار خرج بر می‌داشت. او دوباره نزد نولان بوشنل[1] رفت و از او خواست که مقداری سرمایه به او بدهد تا در سهم اولیه آن شریک شود. بوشنل گفت: او از من خواست که ۵۰ هزار دلار سرمایه‌گذاری کنم تا یک سوم شرکت را به من واگذار کند. من خیلی باهوش بودم و گفتم: نه! هنوز هم فکر کردن به آن موضوع خیلی جالب و خنده‌دار است.

بوشنل به جابز پیشنهاد داد که دان والنت این[2] مدیر بازاریابی سابق نیمه رسانای ملی را امتحان کند، او فرد امینی بود که «سکویا کپیتال»[3] را تأسیس کرده بود که در شرکت‌های سرمایه‌گذاری پیشگام بود. والنت این با یک مرسدس به گاراژ جابز رسید، کت و شلوار آبی و پیراهن دکمه‌دار به تن داشت و کراوات زده بود. برداشت اول او این بود که جابز عجیب به نظر می‌رسد و بوی عجیب و غریبی می‌دهد. استیو داشت سعی می‌کرد که تجسمی ضد فرهنگ داشته باشد. او خیلی ریش داشت، خیلی هم لاغر بود و شبیه هوشیمین[4] بود.

اگرچه والنت این به دلیل اهمیت و تکیه بر ظواهر یک سرمایه‌گذار برجسته در دره سیلیکون نشد، چیزی که او را بیشتر آزار داد این بود که جابز چیزی از بازاریابی نمی‌دانست و به نظر می‌رسید که بخواهد محتویات محصولش را تک به تک به مغازه‌های شخصی بفروشد. والنت این به او گفت: اگر می‌خواهی از نظر مالی تأمینت کنم، تو باید با شخصی شریک شوی

1 - Nolan Bushnell
2 - Don Valentine
3 - Sequoia Capital
4 - Ho Chi Minh

که با بازاریابی و توزیع آشنایی داشته باشد و بتواند یک برنامه تجارتی بنویسد. زمانیکه فرد مسن‌تری جابز را نصیحت می‌کرد، او یا عصبانی و تندخو می‌شد و یا مشتاق و نگران. در مورد والنت این او خود را مشتاق و دلواپس نشان داد و چنین پاسخ داد: سه گزینه پیشنهادی برایم بفرست. والنت این این کار را کرد، جابز با آنها ملاقات کرد و از بین آنها مردی به نام مایک مارکولا را انتخاب کرد که نهایتاً در طول دو دهه نقشی حیاتی در اپل ایفا کرد.

مارکولا تنها ۳۳ سال داشت، اما قبلاً در فیرچایلد[1] و اینتل کار کرده بود و بازنشسته شده بود. او مرد محتاط و زیرکی بود، همراه با حرکات دقیق فردی که در دبیرستان ژیمناست‌کار بوده است، و در حل استراتژی‌های قیمت‌گذاری، توزیع شبکه، بازاریابی و امور مالی خبره بود. با وجود اینکه کمی محتاط و خود دار بود، زمانیکه از ثروت جدیدش لذت می‌برد یک چهره نمایشی پر زرق و برق برای خودش درست می‌کرد. او برای خودش خانه‌ای در لیک تاهو[2] ساخت و بعد از آن عمارت بسیار بزرگی را در تپه‌های وودساید[3] بنا کرد. زمانیکه او برای اولین بار به ملاقات جابز رفت مثل والنت این با یک مرسدس تیره به گاراژ نرفت بلکه با یک کروت طلایی جلاخورده به آنجا رفت.

مارکولا چنین به یاد می‌آورد: زمانیکه به گاراژ رسیدم وزنیاک پشت میز کار مکانیکی نشسته بود و فوراً شروع به نمایش اپلII کرد. من نگاهی به آن دو کردم و به نظر من هردوشان به اصلاح نیاز داشتند، در حالیکه از دیدن آنها پشت میز کار تعجب کرده بودم به آنها گفتم: شما می‌توانید همیشه موهایتان را کوتاه کنید و یک مدل مو داشته باشید! جابز به سرعت از مارکولا خوشش آمد. او قد کوتاهی داشت و تا آن موقع چهار شغل بازاریابی در اینتل به تصویب رسانده بود که گمان می‌کردم که می‌خواهد خودش را اثبات کند. او همچنین برخورد مناسب و منصفانه‌ای با جابز داشت. می‌توان گفت که با اینکه می‌توانست برخورد زشتی با آنها داشته باشد اما این کار را نکرد. او یک رفتار اخلاقی واقعی با او داشت. وزنیاک نیز تحت‌تأثیر قرار گرفت و چنین می‌گفت: من فکر می‌کردم که او بهترین و مهربان‌ترین فردی است که تا

1 - Fairchild
2 - Lake Tahoe
3 - Woodside

آن زمان می‌شناختم. او واقعاً آنچه را که ما داشتیم دوست داشت.

مارکولا از جابز خواست که با هم یک برنامه کاری (طرح تجارتی) بنویسند. مارکولا گفت: چنانچه خوب از آب در بیاید، من سرمایه‌گذاری می‌کنم و در غیر اینصورت به مدت چند هفته وقتم را به‌طور رایگان صرف تو کرده‌ام. عصر آن روز جابز به خانه مارکولا رفت و تصاویر را بررسی کردند و تا شب صحبت کردند. جابز می‌گفت: ما فرضیات زیادی را ساختیم، مثلاً اینکه چند خانه کامپیوتر شخصی خواهد داشت، شب‌هایی بود که ما تا ۴ صبح بیدار می‌ماندیم. بالاخره مارکولا اکثر طرح را نوشت. «استیو همیشه می‌گفت: من قسمت بعدی را برایت می‌آورم اما معمولاً آن را به موقع به دستم نمی‌رساند به همین دلیل به این کار خاتمه دادم». طرح مارکولا راه‌هایی فراتر از بازار علاقه‌مندان را پیش‌بینی می‌کرد. وزنیاک خاطر نشان کرد: او در مورد معرفی کامپیوتر به مردم عادی در خانه‌های عادی، انجام کارهایی مثل پیگیری دستورالعمل غذاهای مورد علاقه و یا تراز کردن دسته چک بحث کرد. مارکولا پیش‌بینی وسیعی انجام داد، او می‌گفت: ما در عرض دو سال جزء ۵۰۰ شرکت ثروتمند دنیا خواهیم شد. این شروع یک صنعت است و در هر دهه یک بار اتفاق می‌افتد.

هفت سال طول کشید تا اپل جزء ۵۰۰ شرکت ثروتمند شد اما پیش‌بینی مارکولا به حقیقت پیوست. مارکولا پیشنهاد داد که به ازای یک سوم از حقوق سهام‌داران یک خط اعتباری را تا ۲۵۰ هزار دلار تضمین می‌کند. اپل به ثبت رسید و او به‌همراه جابز و وزنیاک، هر یک ۲۶٪ سهام داشتند. مابقی سهام به جذب سرمایه‌گذاران آینده تعلق داشت. هر سه آنها همدیگر را در کابین کنار استخر مارکولا دیدند و معامله را مهر کردند. جابز چنین می‌گفت: من بعید می‌دانستم که مایک دوباره آن ۲۵۰ هزار دلار را ببیند و تحت‌تأثیر قرار گرفتم که او داشت چنین ریسکی را می‌کرد.

حال لازم بود تا وزنیاک را متقاعد کنیم تا به‌عنوان مدیر تمام وقت مشغول به کار شود. او پرسید: چرا نمی‌توانم این کار را در کنار کارهای دیگر انجام بدهم و برای تأمین زندگی‌ام در اچ‌پی بمانم؟ مارکولا می‌گفت که چنین چیزی نمی‌شود و چند روزی به وزنیاک مهلت داد تا تصمیم بگیرد. وزنیاک گفت: من به‌شدت از شروع کار در شرکتی که منتظر استقبال مردم است

احساس ناامنی می‌کنم من مدتها پیش تصمیم گرفته بودم که هیچ وقت فرد مقتدری نباشم. بنابراین او به کابین مارکولا رفت و اعلام کرد که اچ.پی را ترک نمی‌کند. مارکولا شانه‌ای بالا انداخت و گفت بسیار خوب. اما جابز خیلی ناراحت شد. او سعی کرد وزنیاک را متقاعد کند، دوستانش را نزد او فرستاد تا او را قانع سازند؛ گریه کرد، فریاد زد، دو بار تشنج کرد. او حتی به خانه پدر مادر وزنیاک رفت، اشک ریخت و از جری درخواست کمک کرد. پدر وزنیاک متوجه شد که با سرمایه‌گذاری در اپل پول زیادی از آنش می‌شود و طرف جابز را گرفت. وزنیاک می‌گفت: تلفن خانه و محل کارم شروع به زنگ زدن کرد. پدر، مادر، برادر و دوستان گوناگونم تماس می‌گرفتند. تمام آنها می‌گفتند که من تصمیم اشتباهی گرفته‌ام. هیچ یک افاقه نکرد. سپس دوست باشگاهشان، آلن باثوم تماس گرفت. او گفت: تو جداً باید پا پیش بگذاری و این کار را انجام بدهی. او چنین استدلال کرد که اگر او به‌طور تمام وقت به اپل ملحق شود، مجبور نیست مدیریت را کنار بگذارد یا از مهندس بودن فاصله بگیرد. وزنیاک بعداً می‌گفت: این دقیقاً چیزی بود که من نیاز داشتم بشنوم. من می‌توانستم به‌عنوان یک مهندس در پایین چارت سازمانی بمانم. او با جابز تماس گرفت و اعلام کرد که هم اکنون آماده است تا به هیئت مدیره بیاید.

در سوم ژانویه ۱۹۷۷ این شرکت جدید، شرکت کامپیوتری اپل رسماً ایجاد شد و سهم شرکای قدیمی که ۹ ماه قبلش توسط جابز و وزنیاک تشکیل شده بود را خرید. افراد کمی توجه کردند. هامبرو[1] در آن ماه از اعضایش نظرسنجی کرد و دید که از هر ۱۸۱ نفر که کامپیوتر شخصی دارند، تنها ۶ نفر از آنها اپل داشتند. اگرچه جابز معتقد بود که اپلII این وضعیت را تغییر می‌دهد. مارکولا برای جابز به شکل یک پدر درآمده بود. همانند پدرخوانده جابز به آرزوهای جابز بال و پر می‌داد و مانند پدر تنی‌اش ناگهان او را رها کرد. آرتور راک – سرمایه‌گذار معامله - می‌گفت: رابطه مارکولا و استیو بیش از یک رابطه پدر خوانده و پسر خوانده بود. جابز می‌گفت: مایک واقعاً مرا زیر بال و پرش گرفت. ارزش‌های او با ارزش‌های من هم‌تراز بود. او تأکید می‌کرد که تو هیچ وقت نباید با هدف پولدار شدن در یک شرکت شروع به کار کنی. هدف شما باید این باشد که چیزی را به وجود بیاورید که باورش داشته باشید و باعث

1 - Homebrew

شود که شرکت پا برجا بماند.

مارکولا قوانینش را در یک مقاله یک صفحه‌ای به‌عنوان «فلسفه بازاریابی اپل» نوشت که بر سه نکته تأکید می‌کرد:

۱.اولین اصل آن همدلی بود، یک ارتباط صمیمی با احساسات مشتری: به درستیکه ما بهتر از هر شرکت دیگر نیازهای خود را می‌دانیم و درک می‌کنیم.

۲.دومین اصل آن تمرکز است: ما باید به‌منظور انجام یک شغل خوبی که تصمیم به انجامش گرفته‌ایم تمام فرصت‌های بی‌اهمیت را از بین ببریم.

۳.سومین اصل که در واقع مهمترین اصل می‌باشد، تبلیغات و ارائه خوب محصولات است. این اصل بر افرادی که با توجه به علائم ظاهری در مورد یک شرکت یا یک محصول نظر می‌دادند تأکید داشت. او چنین نوشت: مردم در مورد یک کتاب با توجه به جلدش قضاوت می‌کنند. ممکن است ما بهترین محصول، بالاترین کیفیت و سودمندترین نرم‌افزار را داشته باشیم منتها اگر آنها را به شیوه‌ای بی‌قید ارائه کنیم، آنها به‌طور بی‌قید درک خواهند شد، اگر ما آنها را به‌طور خلاقانه و حرفه‌ای ارائه دهیم، کیفیت مطلوب مورد نظر را به کار خواهیم گرفت.

برای اینکه جابز در ادامه مسیر حرفه‌ای‌اش نیازها و خواسته‌های مشتریان را بهتر از هر رهبر تجاری درک کند، تمرکز خود را بر روی تعداد انگشت‌شماری از محصولات اصلی گذاشت و به آنها اهمیت داد. او می‌گفت: زمانیکه شما جعبه یک آیفون یا ایپاد را باز می‌کنید، ما می‌خواهیم تجربه لمسی، درجه صدا و آهنگ را برای چگونگی درک شما از محصول تنظیم کند. مایک آن را به من یاد داد.

رجیس مک کنا

اولین مرحله در این پروسه، متقاعد کردن روزنامه‌نگار برتر دره، رجیس مک کنا بود تا به‌عنوان یک مشتری اپل را بپذیرد. مک کنا از طبقه کارگر خانواده پیتسبرگ بود. از دانشکده هم ترک تحصیل کرده بود؛ قبل از شروع به کار شرکت تبلیغاتی خودش برای فیرچایلد و

شرکت نیمه‌هادی ملی[1] کار می‌کرد. دو تخصص او ایجاد مصاحبه‌های منحصربفرد برای مشتریانش با خبرنگارها و فکر کردن برای تبلیغات به یاد ماندنی بود که نام تجاری را برای محصولات ایجاد می‌کرد. یکی از اینها مجموعه‌ای از مجلات تبلیغاتی رنگارنگ برای اینتل بود که به جای جداول عملکرد کسل‌کننده، ماشین‌های مسابقه‌ای و مهره‌های پوکر را به نمایش گذاشته بود. اینها توجه جابز را به خود جلب کردند. او به اینتل زنگ زد و پرسید که چه کسی اینها را درست کرده است. به او گفتند که: رجیس مک کنا. جابز چنین به یاد می‌آورد: من از آنها پرسیدم که رجیس مک کنا کیست؟ زمانیکه جابز تماس گرفت، نتوانست به مک کنا وصل شود. در عوض او به فرانک برگ، یک حسابدار اجرایی وصل شد که سعی داشت تلفن جابز را قطع کند، جابز تقریباً هر روز تماس می‌گرفت.

برگ سرانجام پذیرفت که به گاراژ جابز برود. او چنین به یاد می‌آورد: یا عیسی مسیح، این مرد چیز دیگری خواهد شد. حداقل زمانیکه می‌توانم صرف این دلقک بکنم، بدون اینکه بی‌ادبانه رفتار کنم چقدر است؟ زمانیکه او با جابز پر مو و کثیف روبرو شد، دو چیز او را به هدفش رساند: اولاً، او مرد جوان فوق‌العاده باهوشی بود. ثانیاً، فقط یک پنجاهم آنچه را که در موردش صحبت می‌کرد را نفهمیدم. بنابراین جابز و وزنیاک دعوت شدند تا با رجیس مک کنا ملاقاتی داشته باشند. این بار وزنیاک خجالت کشید. مک کنا به راهنمایی که وزنیاک در مورد اپل نوشته بود نگاهی انداخت و به او گفت که این راهنما خیلی فنی است و باید سلیس و روان شود. وزنیاک بی‌مقدمه گفت: «من نمی‌خواهم هیچ فردی به متن جزوه‌ام دست بزند». مک کنا از آنها خواست که دفترش را ترک کنند. مک کنا چنین می‌گوید: اما همان موقع استیو به من زنگ زد و گفت که می‌خواهد دوباره مرا ببیند. این بار او بدون وزنیاک آمد و ما به سرعت با هم دوست شدیم. مک کنا از تیمش خواست که بر روی بروشورهای اپلII کار کنند. اولین کاری که آنها کردند این بود که حکاکی روی چوب لوگوی ران و این را جایگزین کردند. بنابراین یک کارگردان هنری، راب جانوف برای ایجاد یک گونه جدید به کار گرفته شد. جابز دستور داد: آن را بامزه و جذاب نکنید. جانوف به دو صورت به شکل ساده سیب فکر می‌کرد: یک سیب کامل

---

1 - National Semiconductor

و یا یک سیب گاز زده. صورت اول خیلی شبیه به گیلاس می‌شد بنابراین جابز سیب گاز زده شده را انتخاب کرد. او همچنین نسخه‌ای را انتخاب کرد که ۶ رنگ راه راه داشت، اعم از رنگ‌های سبز چمنی و آبی آسمانی، هر چند که از چاپ لوگو نیز گرانتر بود. مک کنا در بالای بروشور یک متن قرار داد که اغلب به لئوناردو داوینچی نسبت داده می‌شود که به قاعده تعریف فلسفه طراحی جابز تبدیل شده است: «سادگی پیچیدگی نهایی است».

رونمایی اولیه

معرفی اپلII همزمان با اولین نمایشگاه کامپیوتر ساحل غربی برنامه‌ریزی شده بود که در آوریل ۱۹۷۷ در سانفرانسیسکو برگزار شد و توسط هومبرو استالوارت[۱] و جیم وارن[۲] سازماندهی شده بود. جابز به محض اینکه بسته اطلاعاتی را دریافت کرد اپل را در غرفه ثبت‌نام کرد. او مکان امنی را درست در جلوی سالن می‌خواست تا اپلII را به شیوه‌ای نمایشی و مهیج راه بیاندازد و به همین دلیل با پرداخت ۵۰۰۰ دلار پیش پرداخت وزنیاک را شگفت‌زده کرد. وزنیاک می‌گفت: استیو تصمیم گرفت که این راه‌اندازی بزرگ ما باشد، ما باید به دنیا نشان می‌دادیم که ماشین و شرکت بزرگی داریم.

این یکی از کاربردهای راهنمایی‌های مارکولا بود که می‌گفت مهارت و توانمندی‌تان را با به جای گذاشتن اثرات به یاد ماندنی به مردم نشان دهید، مخصوصاً زمانیکه محصول جدیدی را راه‌اندازی می‌کنید. آنها تنها سه اپلII را که تمام شده بود در معرض نمایش گذاشتند اما انبوهی از جعبه‌های خالی نیز آنجا بود تا تصور شود تعداد بیشتری در دست است.

جابز عصبانی بود چون بر روی کیس‌های کامپیوتری که رسیده بودند لکه‌های کوچکی وجود داشت، به همین دلیل از تعدادی از کارکنانش خواست تا آنها را سنباده بزنند و صیقلی کنند. جابز و وزنیاک لباسهای جذابی پوشیدند. مارکولا آنها را به خاطر کت و شلوارهای سه تکه نزد یک خیاط در سانفرانسیسکو فرستاد، لباس‌ها در تنشان همانند لباس رسمی نوجوانان زار می‌زد و آنها مضحک

1 - Homebrew stalwart
2 - Jim Warren

شده بودند. وزنیاک می‌گفت: مارکولا برایمان توضیح داده بود که چگونه لباس بپوشیم، چگونه باید ظاهر شویم و چگونه باید عمل کنیم. ارزش تلاشش را داشت. اپلII با کیس بژ براقش برخلاف دستگاه‌های فلزی و بوردهای لخت روی سایر میزها نیرومند و قابل اعتماد به نظر می‌رسید. در آن نمایش اپل ۳۰۰ سفارش گرفت و جابز با یک سازنده منسوجات ژاپنی به نام میزوشیما ساتوشی ملاقات کرد. او اولین کسی بود که در ژاپن با اپل معامله کرد.

لباسهای فانتزی و توصیه‌های مارکولا نتوانست مانع انجام برخی از شوخی‌های وزنیاک شود. یک برنامه‌ای که او به‌صورت نمایشی اجرا می‌کرد این بود که از روی فامیلی مردم ملیتشان را حدس می‌زد و بعد جوک‌های مخصوص به آن قوم را تعریف می‌کرد. او همچنین یک بروشور فریبنده برای کامپیوتر جدیدی به نام زالتایر ایجاد و توزیع کرد و تمام قابلیت‌های دروغین مربوط به آن را نیز چاپ کرده بود، جابز کمی این شوخی را جدی گرفت و حتی احساس مباهات می‌کرد که اپلII طوری ساخته شده است که در جدول مقایسه به خوبی در مقابل زالتایر قرار گرفته است. او تا هشت سال متوجه نشد که چه کسی این شوخی بی‌معنی را مطرح کرده بود، تا اینکه وزنیاک یک کپی از آن بروشور را به‌عنوان هدیه تولد به او داد.

مایک اسکات

حالا دیگر اپل واقعاً یک شرکت بود، با ۱۲ کارمند، یک خط اعتباری و فشار روزانه‌ای که از جانب مشتریان و عرضه‌کنندگان به آنها وارد می‌شد. حتی از گاراژ جابز به یک دفتر اجاره‌ای در بلوار نهر استیونس در کاپرتینو[1] منتقل شده بود که حدوداً در یک مایلی دبیرستان جابز و وزنیاک بود.

جابز به خوبی از عهده وظایف رو به رشدش بر نیامد. او همیشه بد اخلاق و دمدمی مزاج بود. رفتارش در آتاری باعث شد تا او را به شیفت شب منتقل کنند، اما چنین چیزی در اپل امکان نداشت. به گفته مارکولا او به‌طور فزاینده‌ای در نقد و نکوهشش مستبدتر و تندخوتر می‌شد. او به مردم می‌گفت که طراحی مثل خرابکاری است. او به‌ویژه نسبت به برنامه‌نویسان

1 - Cupertino

جوان وزنیاک یعنی رندی، ویگینتون وکریس اسپینانوس، خشن بود. وینینگتون که خارج از دبیرستان بود چنین می‌گوید: «استیو وارد می‌شد، نگاه کوتاهی بر آنچه که انجام داده بودم می‌انداخت، و به من می‌گفت این خرابکاری بدون دلیل است، مشخص نیست چه کار کرده‌ام و یا چرا این کار را کرده‌ام».

مسئله بهداشتی‌اش نیز مطرح بود. او همچنان مخالف تمام شواهد بود و اعتقاد داشت که با توجه به رژیم‌های غذایی گیاهی‌اش نیازی به دئودورانت یا دوش مرتب ندارد. مارکولا می‌گفت: ما باید مؤدبانه او را پشت در می‌گذاشتیم و به او می‌گفتیم که برود دوش بگیرد. ما مجبور بودیم در جلسات به پاهای کثیفش نگاه کنیم. گاهی اوقات برای از بین بردن استرسش، پاهایش را در دستشویی می‌مکید، کاری که برای همکارانش آزار دهنده و چندش‌آور بود.

مارکولا با رویارویی با او مخالف بود بنابراین تصمیم گرفت که او را نزد رئیس مایک اسکات ببرد تا کنترل بیشتری بر جابز داشته باشد. مارکولا و اسکات در سال ۱۹۶۷ در یک روز به فیرچایلد ملحق شده بودند، به دفاتر مجاور هم فرستاده شدند و روز تولد مشترکی داشتند که هر سال با هم جشن می‌گرفتند. در زمان نهار روز تولدشان در فوریه ۱۹۷۷ که اسکات ۳۲ ساله می‌شد، مارکولا از او دعوت کرد تا رئیس جدید اپل بشود. انتخاب بزرگی بود. او در حال مدیریت و اجرای خط تولید نیمه‌هادی ملی بود و این امتیاز را داشت که مدیری بود که کاملاً مهندسی را درک می‌کرد. اگرچه از لحاظ شخصی خصلت‌های خاصی داشت. او اضافه وزن داشت، تیک داشت و از لحاظ سلامتی دچار مشکل بود و خیلی بد اخلاق بود بطوریکه با مشت‌های گره‌کرده در سالن راه می‌رفت. او اهل بحث و جدل بود و در معامله با جابز می‌توانست خوب یا بد باشد.

وزنیاک سریعاً پیشنهاد استخدام اسکات را پذیرفت. او مانند مارکولا از اختلافاتی که جابز به وجود می‌آورد، بیزار بود. جابز احساسات متضادی داشت که جای تعجب نداشت. او می‌گفت: من فقط ۲۲ سال داشتم و می‌دانستم که هنوز آمادگی اداره یک شرکت واقعی را نداشتم. اما اپل فرزند من بود و من نمی‌خواستم ترکش کنم. کناره‌گیری از هر مقامی برایش عذاب آور بود. او هنگام ناهار در همبرگر فروشی Bob's big boy (مکان مورد علاقه وزنیاک) و رستوران

Good Earth (مکان مورد علاقه جابز) با این مسئله کلنجار رفت. سرانجام با اکراه به این موضوع تن در داد و تسلیم شد.

مایک اسکات که از این به بعد برای اینکه با مایک مارکولا فرق داشته باشد او را اسکاتی می‌نامیم، یک وظیفه اولیه داشت: مدیریت جابز. معمولاً قبل از جلسه با هم قدم می‌زدند. اسکات می‌گفت: «در پیاده‌روی اول به او گفتم بیشتر حمام کند»، او می‌گفت برای عوض شدن مجبور بودم کتاب‌های رژیم میوه‌اش را بخوانم و به‌عنوان شیوه‌ای برای کاهش وزن از آنها استفاده کنم ولی جابز تنها تغییراتی جزئی در بهداشتش داشت. جابز یکدنده بود و هفته‌ای یک بار حمام می‌کرد و این تا زمانی کفایت می‌کرد که رژیم میوه داشت.

آرزوی کنترل و مدیریت و کسب قدرت جابز با این مشکل مواجه شده بود که مردی به هیئت مدیره‌اش آورده شده بود که یکی از معدود افرادی بود که به خواسته‌های او تن در نمی‌داد. اسکات می‌گفت: سؤال بین من و استیو این بود که چه کسی می‌تواند سمج‌تر باشد، و من خیلی در کارم خوب بودم. جابز بعداً گفت: «من هرگز بر سر کسی فریاد نزده بودم ولی بالاخره بر سر اسکاتی فریاد زدم».

کارمندان با شماره‌های مشخصی رتبه‌بندی شدند. اسکات شماره۱# را به وزنیاک و شماره ۲# را به جابز اختصاص داد. جای تعجب نداشت که جابز درخواست شماره ۱# را بکند. اسکات گفت: من به او این اجازه را ندادم، زیرا بیشتر خودش را از بین می‌برد. جابز کج خلقی کرد؛ حتی گریه کرد. سرانجام راه‌حلی را پیشنهاد داد. او نشان۰# را می‌خواست. اسکات نرم شد، اما بانک آمریکا برای سیستم حقوق و دستمزد و شغل خود به یک عدد صحیح مثبت نیاز داشت.

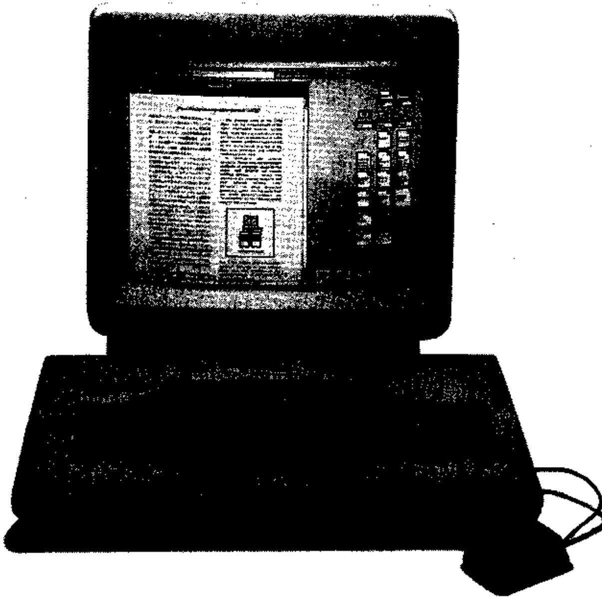
مشکل اساسی دیگر به بداخلاقی و زودرنجی بیش از او برمی‌گشت. جی الیوت که پس از ملاقات اتفاقی جابز در رستوران، توسط او در شرکت استخدام شده بود، مشخصه برجسته جابز را چنین بیان می‌کند: «وسواس او به دلیل علاقه وافر او به محصول است، علاقه‌ای برای به کمال رساندن محصول» از طرف دیگر، مایک اسکات هیچ وقت برای تکمیل محصول اجازه نمی‌دهد علاقه از عملگرایی پیشی بگیرد. طراحی کیس اپلII یکی از این نمونه‌ها بود. شرکت پن تن که اپل برای مشخص‌کردن رنگهای پلاستیکش از آن استفاده می‌کرد، بیش از دو هزار

سایه بژ داشت. اسکات با شگفتی بیان می‌کند: از نظر استیو هیچ یک از آنها به‌اندازه کافی خوب نبود او می‌خواست سایه متفاوتی را ایجاد کند و من مجبور بودم او را از این کار باز دارم هنگام طراحی کیس، جابز چند روز را صرف این کرد که گردش گوشه‌ها به چه صورت باید باشد. اسکات می‌گفت: من به گوشه و کنارها اهمیت نمی‌دادم. بحث دیگر نیمکت‌های مهندسی بود. اسکات رنگ طوسی استاندارد را می‌خواست. جابز اصرار به استفاده از نیمکت‌های سفارشی ویژه‌ای داشت که سفید خالص بودند.

فصل ششم

زیراکس و لیزا

رابط کاربری گرافیکی



Xerox Star 8010

یک محصول جدید

اپلII شرکت را از گاراژ جابز به اوج یک صنعت جدید رسانید. فروش این شرکت از ۲۵۰۰ واحد در سال ۱۹۷۷ به ۲۱۰۰۰۰ واحد در سال ۱۹۸۱ افزایش یافت. اما این موفقیت دائمی نبود. اپلII نمی‌توانست برای همیشه موفق باشد و او این مطلب را می‌دانست. مستقل از اینکه تا چه‌اندازه برای بسته‌بندی آن تلاش کرده‌اند - از کابل پاور گرفته تا محفظه دستگاه - آن را همواره به دید شاهکار وزنیاک می‌نگریستند.

نخست، او امیدوار بود که اپلIII این نقش را ایفا کند. دستگاه مزبور دارای حافظه بیشتری بود و صفحه نمایش آن ۸۰ کاراکتر را در مقایسه با ۴۰ کاراکتر نمونه پیشین نشان می‌داد و قادر بود حروف کوچک و بزرگ را مدیریت کند. جابز در راستای برآورده‌سازی اشتیاقش به صنعت، شکل و اندازه محفظه خارجی را کوچک‌تر کرد و از اعمال تغییرات سایرین ممانعت نمود، در حالیکه کارگروه‌های مهندسی به‌طور همزمان ادوات بیش‌تری را بر بردهای مدار می‌افزودند. نتیجه کار، بردهای جانبی بود که اتصالاتی ضعیفی داشتند و اغلب از کار می‌افتادند. زمانی که اپلIII به بازار عرضه شد، در ابتدا شهرت زیادی یافت. رندی ویگینتن یکی از مهندسین، این گونه می‌گوید: «اپلIII به بچه‌ای می‌ماند که نطفه‌اش در یک مجلس عیاشی منعقد شده باشد، و بعد از گذشت این ابراز هیجان نامناسب، بچه حرامزاده‌ای وجود دارد که هیچکس مالکیت آن را تقبل نمی‌کند».

جابز تا آن زمان خود را دور از اپلIII نگه داشته بود و به دنبال تولید محصولی کاملاً متفاوت بود. نخست به سمت ایده صفحه‌های لمسی رفت که بی‌نتیجه بود. پس از مدتی مشغولیت فکری در این زمینه، در میان یکی از سخنرانی‌هایش در مورد تکنولوژی، به طرز ناگهانی جلسه را تعطیل کرد. دانشجویان گیج شدند. یکی از مهندسین این چنین سؤال کرد: «آیا از ما می‌خواهی که کلاس را ترک کنیم؟» جابز پاسخ مثبت داد و آنها را به‌خاطر اینکه وقتش را می‌گرفتند، سرزنش کرد. سپس دو مهندس از هیولت پاکارد به منظور ساخت رایانه‌ای کاملاً جدید استخدام کرد. سایر رایانه‌ها بر اساس نام دختران طراحان نامگذاری شدند،

اما لیزا دختری بود که جابز آنرا نپذیرفته بود. اندرا کانینگهم[1] که در رجیس مک کنا در بخش روابط عمومی پروژه مزبور کار می‌کرد، می‌گوید: جابز به دنبال ساخت یک کامپیوتر بدون عیب بود. ما باید به دنبال نوعی مخفف می‌گشتیم، لذا می‌شد ادعا کرد که بعد از لیزا دیگر از نام فرزند طراحان استفاده نخواهد شد. «Local Integrated Systems Architecture» نامی بود که با استفاده از مهندسی معکوس به لیزا نسبت داده شد. سال‌ها بعد، جابز این چنین به واقعیت اذعان کرد: «این عبارت احمقانه بود، واضح است که محصول به اسم دخترم نامگذاری شد». لیزا در قالب ماشینی ۲۰۰۰ دلاری، بر اساس میکروپروسسوری ۱۶ بیتی برخلاف اپلII که ۸ بیتی بود، ساخته شده بود. بدون شاهکار وزنیاک، که هم چنان بی‌سروصدا روی اپلII کار می‌کرد، مهندسان تولید رایانه‌ای با نمایش متن متداول را آغاز کردند که قادر به استفاده از میکروپروسسورهای قدرتمند برای انجام کارهای بسیار سریع نبود. جابز نسبت به کند بودن آن گلایه می‌کرد.

در هر صورت، برنامه نویسی به نام بیل آتکینسن پروژه را تا حدی زنده کرد. او دانشجوی دکترای شبکه عصبی بود که در این زمینه از تجربه خوبی برخوردار بود. زمانی که از او به منظور کار در اپل درخواست شد، او آنرا رد کرد. سپس اپل برای او بلیط هواپیمای غیر قابل استرداد ارسال کرد، و او تصمیم به استفاده از آن گرفت و به جابز فرصت داد تا رضایت او را جلب کند. جابز در پایان سه ساعت بحث به او این چنین گفت: «ما آینده را خواهیم ساخت. در خصوص موج سواری روی لبه موج فکر کن، بسیار نشاط‌آور است. اکنون شنای ناشیانه در انتهای یک موج را تصور کن، هرگز لذت آن به پای حالت قبل نمی‌رسد. به اینجا بیا و در دنیا تغییر بزرگی را ایجاد کن». آتکینسن درخواست او را پذیرفت. او با موهایی کرک شده و سبیلی بلند که حرکات صورتش را پنهان نمی‌کرد، از نبوغ و اشتیاق جابز در راستای تولید محصولات فوق العاده، برخوردار بود. نخستین فعالیت او ارتقای برنامه‌ای بود که دارایی یک انبار را از طریق شماره‌گیری خودکار سرویس داو جونز[2] و دریافت اظهارات و قطع تماس، کنترل می‌کرد.

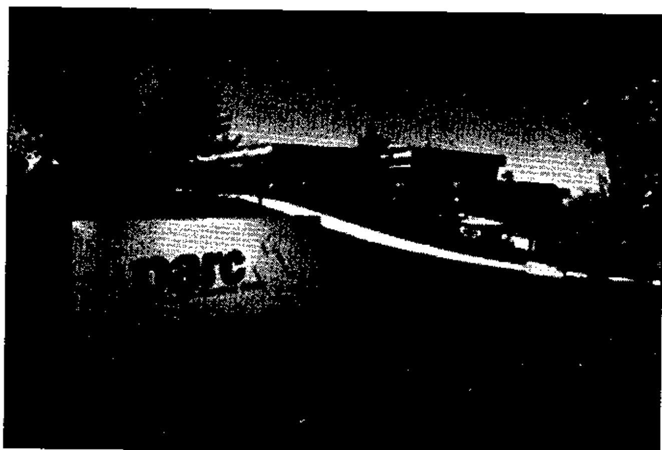
---

1 - Andrea Cunningham
2 - Dow Jones

او گفت: «باید آن را سریع کنم، چرا که در تبلیغات یک مجله برای اپلII شوهری را پشت میز آشپزخانه نشان می‌داد که به صفحه اپل که نشان‌دهنده نمودار قیمت‌های سهام بود، نگاه می‌کرد در حالیکه همسرش به او لبخند می‌زد، اما این چنین برنامه‌ای وجود نداشت؛ لذا من باید یکی از آن‌ها را تهیه کنم.» در ادامه او برای اپلII نسخه‌ای از پاسکال و زبان برنامه‌نویسی سریع را تعبیه کرد. جابز مخالفت کرد چرا که تصورش این بود که تمامی دستگاه‌های اپلII نیازمند زبان برنامه‌نویسی بیسیک هستند، اما او به آتکینسن چنین گفت: «چون تو نسبت به آن بسیار مشتاق هستی، به تو شش روز مهلت می‌دهم که به من اثبات کنی که اشتباه می‌کنم.» او این کار را کرد و جابز از آن به بعد از او تقدیر می‌کرد.

تا پاییز ۱۹۷۹ اپل سه دستگاه که پتانسیل جایگزینی اپلII را داشتند، طراحی کرد. پروژه لیزا همچنان در جریان بود و در جایی خارج از حوزه نفوذ جابز، حداقل برای آن زمان یک پروژه کوچک آزمایشگاهی برای ماشینی با هزینه اندک وجود داشت که توسط کارمندی فعال به نام جف راسکین که استاد بازنشسته‌ای بود که به بیل آتکینسن آموزش داده بود، ارتقا یافت. هدف راسکین ساخت رایانه‌ای ارزان قیمت برای اکثریت جامعه بود که وسیله‌ای کامل متشکل از کیس، صفحه کلید، مانیتور و نرم‌افزار در کنار هم باشد که از رابط کاربری گرافیکی برخوردار باشد. او تلاش کرد که اپل را به یک مرکز تحقیقاتی علمی معتبر، نظیر پالوآلتو تبدیل کند.

زیراکس پارک[1]



نمایی از زیراکس پارک

مرکز تحقیقاتی پالو آلتو مربوط به شرکت زیراکس، که با نام زیراکس پارک شناخته شده است، در سال ۱۹۷۰ به منظور ایجاد بستری پویا برای ایده‌های دیجیتال ساخته شد. این مرکز تحقیقاتی در فاصله ۳۰۰۰ مایلی از حوزه نفوذ تجاری شعب اصلی زیراکس در کانتیکت احداث گردید. در آنجا دانشمندی به نام آلن کی[2] حضور داشت که به دو اصل اساسی اعتقاد داشت: «بهترین راه برای پیشگویی آینده، ساخت آن است». و «افرادی که نسبت به نرم‌افزار جدی‌اند، بایستی سخت‌افزار مربوطه را نیز بسازند». کی ایده رایانه شخصی کوچک را مطرح کرد و آن را «د اینابوک»[3] نامید که استفاده از آن حتی برای کودکان نیز ساده بود؛ لذا مهندسان دستگاه زیراکس در راستای ایجاد یک رابط گرافیکی کاربر پسند تلاش کردند، این رابط امکان جایگزینی کلیه خطوط مربوط به دستورها و درخواست‌های سیستم‌عامل داس را فراهم آورده و صفحات نمایش رایانه را اعجاب‌انگیز می‌کرد. چیزی که آن‌ها ابداع کردند همان دسکتاپ است. صفحه

---

1 - Xerox PARC
2 - Alan Kay
3 - Dynabook

نمایش، صفحات و پوشه‌های زیادی را در خود دارد و شما قادرید که از موس به منظور انتخاب و کلیک هریک از آن‌ها که قصد استفاده از آن را دارید، بهره ببرید. این رابط گرافیکی کاربر یا GUI، که شبیه «گویی» تلفظ می‌شود، با ایده دیگری بهبود یافت که شرکت زیراکس در آن پیشگام بود: بیتمپپینگ[1]. تا آن زمان اکثر رایانه‌ها بر مبنای کاراکتر کار می‌کردند. اگر شما یک کاراکتر را روی صفحه کلید تایپ کنید، رایانه آن کاراکتر را به رنگ فسفری متمایل به سبز در پیش‌زمینه‌ای سیاه رنگ، روی صفحه نمایش نشان خواهد داد. از آن جا که تعداد حروف، اعداد و نشانه‌ها محدود بودند، این سیستم دستورالعمل و حجم محاسباتی زیادی را به رایانه تحمیل نمی‌کرد. از سویی در سیستم بیتمپ، تک تک پیکسل‌های صفحه نمایش از طریق بیت‌های درون حافظه رایانه کنترل می‌شد. به منظور نمایش چیزی روی صفحه نمایش نظیر یک حرف، رایانه باید به هر پیکسل دستور روشن یا خاموش شدن را صادر کند که در حالت نمایش رنگی، نوع رنگ تعیین می‌شود. این شیوه حجم محاسباتی زیادی را می‌طلبد، اما محیط گرافیکی زرق و برق‌دار، فونت‌ها و صفحه نمایش جذابی را ایجاد می‌کند.

همانند بیتمپپینگ و رابط‌های گرافیکی، آلتو و زبان برنامه‌نویسی شیء گرای آن، اسمال تاک جزو مشخصه‌های رایانه‌های اولیه شرکت زیراکس بودند. نظر جف راسکین این بود که آینده علوم رایانه به سوی خلق این ویژگی‌ها خواهد بود؛ لذا او جابز و سایر همکارانش در اپل را مجبور به ادامه کار با شرکت زیراکس کرد.

راسکین یک مشکل داشت: جابز با او همانند نظریه‌پردازی غیر قابل تحمل برخورد می‌کرد و یا اگر بخواهیم از اصطلاحات به‌خصوص جابز استفاده کنیم: «کوته فکری که بیهوده کاری می‌کند». لذا راسکین از دوستش آتکینسن که به‌نظر می‌آمد در طرف دیگر تصمیم‌گیری‌های جهانی هوشمندانه / ناشیانه جابز قرار دارد، کمک گرفت تا جابز را نسبت به آنچه در شرکت زیراکس در حال وقوع بود علاقه‌مند کند. چیزی که راسکین از آن خبر نداشت این بود که جابز پیرامون امور پیچیده‌تری در حال فعالیت بود. اتحادیه سرمایه‌گذاری زیراکس، خواستار

1 - Bitmapping

سرمایه‌گذاری در دور دوم عرضه اپل در تابستان ۱۹۷۹ گردید. جابز این چنین پیشنهاد داد: «در صورتیکه شما تکنولوژی‌هایی که در پارک دارید را در اختیار ما قرار دهید، من به شما امکان سرمایه‌گذاری یک میلیون دلاری در اپل را اعطا می‌کنم». شرکت زیراکس پذیرفت که در ازای خرید سهام یک میلیون دلاری هریک به ارزش ۱۰ دلار، بخشی از تکنولوژی جدید خود را به اپل عرضه کند.

یک سال بعد، زمانی که سهام اپل عمومی شد، سهم یک میلیون دلاری اپل ۱۷/۶ میلیون دلار می‌ارزید. اما اپل طرف پرسودتر این معامله را در دست داشت. جابز و همکارانش در دسامبر سال ۱۹۷۹ به منظور مشاهده تکنولوژی شرکت زیراکس اقدام کردند. حتی چند روز بعد بازدید کامل‌تری را انجام دادند. لاری تسلر یکی از محققان زیراکس بود که ارائه جلسات را بر عهده داشت و با اشتیاق فعالیت‌ها را توضیح می‌داد که هیچ‌گاه تقدیری هم از او به عمل نیامد. اما آدل گلدبرگ یکی دیگر از ارائه‌دهندگان، از اینکه شرکتش می‌خواست گنجینه‌های خود را به بیرون عرضه کند، بیم داشت. او بیان داشت: «این کار به شکلی باورنکردنی احمقانه و دیوانه‌وار است و من تلاش می‌کنم که تمامی تکنولوژی به جابز منتقل نشود». گلدبرگ به‌عنوان نخستین ارائه دهنده انتخاب شد. جابز، راسکین و جان کچ، مدیر گروه لیزا، به سمت محوطه اصلی جایی که یک آلتو زیراکس ساخته شده بود، راهنمایی شدند. گلد برگ چنین بیان کرد: «آن همایش نمایش بسیار محدودی بود که تعداد کمی از بخش عملیاتی را نشان می‌داد و بیش‌تر شبیه واژه‌پرداز بود». جابز قانع نشد و از نمایندگان زیراکس تقاضای توضیحات بیش‌تری کرد. از این رو چند روز بعد دوباره از او دعوت بعمل آمد و او گروه بزرگ‌تری شامل بیل آتکینسون، بروس هرن و یک برنامه‌نویس اپل که در شرکت زیراکس کار کرده بود، را با خود همراه کرد. آن دو می‌دانستند که به دنبال چه بودند. گلد برگ گفت: «زمانی که من به محل کار رسیدم، هیاهوی زیادی وجود داشت، و به من گفته شد که جابز و گروهی از برنامه نویسانش در اتاق کنفرانس هستند». یکی از مهندسان پارک تلاش می‌کرد که آن‌ها را با نمایش برنامه پردازش واژه سرگرم کند. اما بی‌صبری جابز رو به افزایش بود. او فریاد زد: «این مزخرفات را تمام کنید». سپس گروه زیراکس نشستی خصوصی تشکیل داده و تصمیم گرفتند

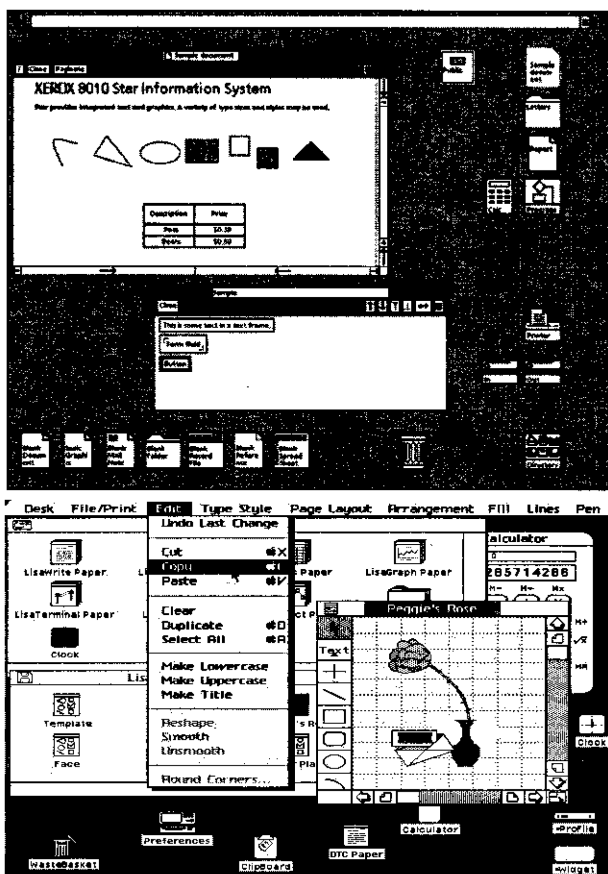
که کیمونو را تا حدی بیش‌تر اما به کندی توضیح دهند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که تسلر قادر است زبان برنامه‌نویسی اسمال تاک را به‌خوبی جلوه دهد، اما او صرفاً بخش‌های غیر محرمانه را بیان می‌کرد. رئیس گروه به گلدبرگ گفت: «او موقتاً گیج شده و هرگز متوجه عدم افشای بخش‌های محرمانه نخواهد شد».

آن‌ها در اشتباه بودند. آتکینسن و همراهانش برخی مقالات چاپ شده توسط شرکت زیراکس را مطالعه کرده بودند؛ لذا آن‌ها می‌دانستند که توضیحات کامل در اختیار آن‌ها قرار نمی‌گیرد. جابز برای طرح شکایت به رئیس اتحادیه سرمایه‌گذاران زیراکس تلفن کرد؛ بلافاصله از جانب کارگروه سیاست‌گذاری کانتیکت به‌صورت تلفنی دستور رسید که بایستی همه چیز به جابز و همراهانش نشان داده شود، در نتیجه گلدبرگ به‌شدت عصبانی شد.

سرانجام زمانی که تسلر آنچه را که در پشت صحنه می‌گذشت، به آن‌ها نشان داد، افراد اپل متحیر شدند. آتکینسن به صفحه نمایش خیره‌شد و هر پیکسل را از فاصله بسیار نزدیک آزمایش می‌کرد طوری که تسلر نفس‌های او را بر گردنش احساس می‌کرد. جابز در حالیکه با هیجان دستانش را تکان می‌داد با اطرافیانش صحبت می‌کرد. تسلر این چنین یادآوری کرد: «او بسیار امیدوار بود. نمی‌دانم از چه طریقی ولی تقریباً تمامی زوایای نمونه آزمایشی را دیده بود. او این کار را کرده بود چرا که به‌صورت مستمر سوال می‌پرسید». جابز این چنین ادامه داد که او نمی‌تواند عدم تجاری سازی این تکنولوژی توسط زیراکس را باور کند. او فریاد زد: «شما بر معدن طلا نشسته‌اید، من نمی‌توانم باور کنم که زیراکس از این برتری سودی نبرده است». توضیحات اسمال تاک سه مشخصه خیره‌کننده را در بر داشت. یکی چگونگی شبکه‌کردن رایانه‌ها؛ دوم نحوه عملکرد برنامه‌نویسی شیئ گرا بود. اما جابز و همراهانش توجه کمی به این مشخصه‌ها نشان دادند چرا که مشخصه سوم، شامل رابط گرافیکی که به وسیله صفحه نمایش بیتمپ شده بوجود آمده بود، آن‌ها را تا حد زیادی حیرت‌زده کرده بود. جابز اذعان کرد: «این موضوع مانند پرده‌ای بود که از جلوی چشمانم برداشته شد. من توانستم آینده‌ای را که علوم رایانه به سمت آن می‌رفت، مشاهده کنم».

هنگامی که بازدید از شرکت زیراکس پس از حدود ۲ ساعت خاتمه یافت، جابز بیل

آتکینسون را به دفتر کار اپل در کوپرتینو بازگرداند. او سریع می‌راند و ذهن و دهانش نیز به همین سرعت کار می‌کرد. او در حالی که روی هر کلمه تأکید داشت، فریاد زد: «خودش است! ما باید از آن استفاده کنیم». ایده مزبور راه گریزی بود که او در جست و جوی آن تلاش می‌کرد: قابل دسترس بودن رایانه برای عموم مردم، با طراحی زیبا و ارزان که قابل استفاده در خانه بوده و استفاده از آن به راحتی استعمال لوازم برقی آشپزخانه است. او پرسید: «پیاده‌سازی این ایده چقدر زمان می‌برد؟» آتکینسن پاسخ داد: «من مطمئن نیستم. شاید شش ماه». این ارزیابی خوشبینانه و ناشیانه بود، اما ایجاد انگیزه می‌کرد.



رابط کاربری گرافیکی لیزا

سرقت بزرگ صنعتی

گاهی، از اقدام اپل در مقابل شرکت زیراکس با نام بزرگ‌ترین سرقت تاریخ صنعت یاد می‌شود. جابز گاهی اوقات با افتخار بر این دیدگاه صحه می‌گذاشت. همان طور که یک بار اظهار داشت: «پیکاسو گفته‌ای دارد: یک کپی‌برداری صنعتی مناسب، سرقت صنعتی بزرگی است و ما همواره نسبت به سرقت ایده‌های بزرگ بی‌تفاوت بوده‌ایم». یک دیدگاه دیگر که گاهی جابز بدان اقرار می‌کرد این بود که رویداد مزبور بیش از آنکه سرقتی از سوی اپل باشد، اشتباهی بود که زیراکس مرتکب شد. او درباره مدیریت زیراکس گفت: «آن‌ها کپی‌کننده‌هایی ماهر بودند که اطلاعی در خصوص توانایی‌های یک رایانه نداشتند. آن‌ها نتوانستند از بزرگ‌ترین موفقیت در عرصه صنعت رایانه استفاده کنند. زیراکس می‌توانست کل صنعت رایانه را در اختیار بگیرد».

هر دو نظریه تا حد زیادی صحیح هستند، اما چیزی بیش‌تر از موارد فوق وجود دارد. در ارزیابی‌های فوق وجود تفاوت بین ایده‌پردازی و ساخت، مطابق آنچه تی.اس.الیت اشاره می‌کند، نادیده گرفته شده است. در تاریخ نوآوری، ایده‌های جدید تنها بخشی از معادله را تشکیل می‌دهند. اجرا و پیاده‌سازی نیز به همان اندازه با اهمیت است.

جابز و مهندسانش به‌طرز چشمگیری رابط گرافیکی که در شرکت زیراکس دیده بودند را بهبود بخشیدند و در ادامه قادر بودند که ایده‌های مزبور را پیاده‌سازی کنند، کاری که زیراکس هرگز قادر به دستیابی به آن نبود. برای مثال، موس زیراکس که سه دکمه دارد، به‌اندازه‌ای پیچیده بود که حدود ۳۰۰ دلار هزینه در بر داشت و به نرمی نمی‌غلطید؛ چند روز بعد از دیدار دوم جابز از شرکت زیراکس، او به یک شرکت طراحی صنعتی محلی به نام IDEO رفت و به یکی از بنیان‌گذاران آن به نام دن‌هاوی گفت که او نیازمند یک طراحی تک دکمه‌ای ساده است که ۱۵ دلار هزینه در بر داشته باشد، «من می‌خواهم که قادر به استفاده از آن روی سطح پلاستیکی و شلوار جین آبی‌ام باشم». هاوی هم پذیرفت.

موارد بهبودیافته دقیقاً منطبق بر جزئیات درخواستی نبود، اما به‌صورت کلی آن‌ها را پوشش می‌داد. موس متعلق به شرکت زیراکس قابلیت کشیدن یک پنجره در صفحه را نداشت.

مهندسان اپل رابطی را طراحی کردند که نه تنها کاربران را قادر به کشیدن پنجره و فایل‌ها در صفحه نمایش می‌کرد، بلکه از قابلیت کشیدن آن‌ها به درون پوشه‌ها نیز برخوردار بود. سیستم زیراکس به منظور انجام هر دستورالعملی، از تغییر اندازه یک پنجره گرفته تا تغییر پسوند یک فایل، از کاربر تقاضای انتخاب یک دستور را می‌کرد. سیستم اپل دسکتاپ را از طریق ایجاد تسهیلاتی نظیر تأثیرگذاری مستقیم، دستکاری، کشیدن و جابجایی فایل‌ها و پنجره‌ها، به واقعیت مجازی منتقل می‌کرد. مهندسان و طراحان اپل در کنار یکدیگر - در کنار مدیریت روزانه جابز- به‌منظور بهبود ایده دسکتاپ از طریق افزودن نمایه‌ها و فهرست انتخاب‌های جذاب که از طریق بالا آمدن یک ستون ظاهر می‌شوند و هم چنین باز کردن پوشه‌ها و فایل‌ها از طریق کلیک دوتایی، فعالیت می‌کردند.

به نظر نمی‌رسد که عوامل اجرایی زیراکس آنچه را که محققانشان در پارک خلق کردند را به فراموشی سپرده باشند. در واقع آن‌ها تلاش کردند که از شرایط به وجود آمده بهره ببرند، آن‌ها دلیل اهمیت عوامل اجرایی در کنار ایده‌های خوب را در عمل نشان دادند. در سال ۱۹۸۱، قبل از اپل لیزا و مکینتاش، آن‌ها زیراکس استار، ماشینی که به وضوح رابط گرافیکی کاربری، موس، صفحه نمایش بیتمپ، پنجره‌ها و دسکتاپ را نشان می‌داد، را عرضه کردند. اما این ماشین سنگین، کند - به منظور ذخیره یک فایل بزرگ به چند دقیقه زمان نیاز داشت - و هزینه‌بر - ۱۶۵۹۵ دلار در خرده فروشی‌ها - بود، و در اصل برای ادارات با ارتباطات شبکه‌ای طراحی شده بود. این ماشین تنها پس از فروش سه هزار دستگاه با شکست مواجه شد.

به محض عرضه این ماشین، جابز و گروهش برای دیدن آن به یک فروشنده تجهیزات زیراکس مراجعه کردند. اما جابز آن را آن قدر بی‌ارزش تصور کرد که همکارانش را از خرید یک نمونه از آن باز داشت. او اظهار داشت: «ما خیلی بهتر فعالیت کردیم. ما می‌دانیم که آن‌ها در ساخت آن درست عمل نکرده‌اند، و ما می‌توانستیم با بخشی از هزینه‌ای که آنها کردند، این کار را انجام دهیم». او چند هفته بعد باب بلویل، یکی از طراحان سخت‌افزار در گروه زیراکس استار را فراخواند. جابز گفت: «هرچه تاکنون در زندگی‌ات انجام داده‌ای بیهوده بوده است، چرا برای من کار نمی‌کنی؟» بلویل این درخواست را قبول کرد. این مسئله برای لری تسلر نیز تکرار شد.

جابز به خاطر اشتیاقش، مدیریت روزانه پروژه لیزا که به وسیله جان کاوچ مهندس سابق اچ.پی در حال اجرا بود را برعهده گرفت. با کنار گذاشتن کاوچ، او مستقیماً با آتکینسون و تسلر به منظور پیاده‌سازی ایده‌های خودش به خصوص در زمینه طراحی رابط گرافیکی لیزا سر و کار داشت. تسلر گفت: «او ممکن است در هر ساعتی به من تلفن کند، ۲ یا ۵ صبح، من عاشق این شیوه کار بودم، اما این روش رؤسای من در بخش لیزا را عصبانی می‌کرد». به جابز گفته شد تا تماس‌های خارج از زمان متعارف را متوقف کند. او برای مدتی رعایت کرد، اما این وضعیت مدت زیادی به طول نیانجامید.

زمانی که آتکینسن تصمیم‌گرفت که صفحه نمایش سفید را جایگزین نمونه مشکی کند، یک تقابل مهم رخ داد. این ویژگی‌ای بود که جابز و آتکینسن هر دو خواستار آن بودند: WISIWIG، که به‌صورت «ویزی ویگ» تلفظ می‌شود، و مخفف عبارت «هرچه را می‌بینی همانی است که آن را به دست آورده‌ای» می‌باشد. آنچه را که بر صفحه نمایش می‌دیدید همانی بود که آن را چاپ می‌کردید. آتکینسن یادآور شد: «تیم سخت‌افزاری اعتراض غیر معقول و پر سر و صدایی به راه انداختند، آن‌ها می‌گفتند که این چنین وضعیتی ما را مجبور به استفاده از فسفر می‌کند که پایداری کمتری داشته و احتمال سوسو زدن آن بیش‌تر است». لذا آتکینسن از جابز که با او موافق بود، کمک خواست. گروه‌های سخت‌افزاری گله می‌کردند، اما در ادامه کنار کشیدند و آن مشکل را حل کردند. استیو در مهندسی سررشته زیادی نداشت اما در ارزیابی پاسخ افراد خبره بود. او می‌توانست تشخیص‌دهد که مهندسین از حرف خود مطمئن هستند و یا اینکه صرفاً انتقاداتی دارند.

یکی از شاهکارهای خیره‌کننده آتکینسن (که امروزه به‌شدت به آن عادت کرده‌ایم به طوریکه به ندرت از دیدن آن حیرت می‌کنیم) ایجاد امکان روی هم قرار گیری چند پنجره در یک صفحه بود، از این رو قابلیت قفل شدن پنجره بالا و پایین صفحه به وجود آمد. آتینکسون امکان حرکت دادن پنجره‌ها را نظیر برگ زدن کاغذ روی یک میز فراهم آورد، بطوریکه پنجره‌های زیری به هنگام جابجا کردن پنجره‌های بالایی، آشکار یا پنهان می‌شوند. البته، روی صفحه کامپیوتر پیکسل‌هایی غیر قابل مشاهده زیر پیکسل‌های قابل رؤیت وجود ندارند؛ لذا در

واقع هیچ پنجره‌ای پشت پنجره جلویی پنهان نمی‌شود. به منظور خلق حالت خطای دید همپوشانی پنجره‌ها، نیاز به کدنویسی پیچیده‌ایست که شامل مفهومی به نام «نواحی» می‌شود. آتکینسن خود را متعهد به انجام چنین کاری مبتنی بر خطای دید نمود، چرا که او تصور می‌کرد که او این قابلیت را در طول بازدیدش از شرکت زیراکس پارک دیده است. در حقیقت مهندسان شرکت زیراکس هرگز به این تکنولوژی دست نیافته بودند و بعدها اذعان کردند که آن‌ها از اینکه او چنین کاری کرده است، حیرت کرده‌اند. آتکینسن این چنین بیان کرد: «من در خصوص ارتقای زوایای مختلف سادگی سیستم، احساس وظیفه می‌کردم. و به دلیل آنکه از عدم انجام آن اطلاعی نداشتم، قادر به انجام آن گردیدم». او به‌شدت کار می‌کرد تا اینکه یک روز صبح در حالت نیمه هوشیاری، با ماشین کروت به یک کامیون پارک شده برخورد کرد و نزدیک بود جانش را از دست بدهد. جابز بلافاصله برای ملاقات او به سمت بیمارستان حرکت کرد. زمانی که آتکینسن هوشیاری خود را مجدداً بازیافت به او گفت: «ما تا حدی نگران تو شده بودیم». آتکینسن لبخند دردناکی زد و پاسخ داد: نگران نباش، من خوبم.

جابز دوست داشت جابجایی کرسر در صفحه نمایش به‌صورت نرم انجام بگیرد. زمانی که بین پنجره‌ها جابجا می‌شوید، نبایستی سطر به سطر پرش داشته باشند. بلکه برعکس این جابجایی بایستی به‌صورت روان انجام شود. آتکینسن گفت: «او در خصوص اینکه همه چیز در رابط کاربری احساس راحتی به کاربر منتقل کند، یکدنده بود». آن‌ها همچنین موسی می‌خواستند که به‌راحتی نشانگر را در هر جهتی و نه تنها بالا-پایین و چپ-راست، حرکت دهد. این هدف نیازمند استفاده از یک توپ به جای چرخ‌های رایج داشت. یکی از مهندسان به آتکینسن گفت که راهی برای ساخت تجاری چنین موسی وجود ندارد. روز بعد از آنکه جابز حین صرف شام به آتکینسن شکایت کرد، او به دفتر کارش آمد و دید که جابز آن مهندس را اخراج کرده است. زمانی که جایگزین او آتکینسن را ملاقات کرد، نخستین جملاتش این بود: «من می‌توانم این موس را بسازم».

آتکینسن و جابز برای مدتی بهترین دوستان یکدیگر بودند و در اکثر شب‌ها شام را در گود

ارث[1] با یکدیگر صرف می‌کردند. اما جان کاوچ و سایر مهندسین حرفه‌ای در تیم لیزا که اکثر آنها همانند مهندسین اچ.پی محافظه کار بودند، از دخالتهای نابجای جابز ناراحت شده و از ناسزاگویی‌های مکرر او عصبانی بودند. نوعی تقابل دیدگاه نیز وجود داشت، جابز درخواست ساخت ولکز لیزا - محصولی ارزان و ساده برای کارهای حجیم - را داشت. جابز می‌گوید: «بین افرادی مثل من، که دستگاهی ارزان می‌خواستند و سایر افراد شبیه کاوچ که از اچ.پی هستند و بازار شرکتها را مد نظر دارند، مسابقه طناب‌کشی در جریان بود».

مایک اسکات و مایک مارکولا هر دو قصد داشتند سفارشاتی را به اپل بدهند اما همواره در خصوص رفتار از هم گسیخته جابز نگرانی داشتند؛ لذا در سپتامبر ۱۹۸۰، آن‌ها به‌طور مخفی طرح تجدید سازمان را ریختند. کاوچ مدیر بی‌چون و چرای بخش لیزا شده بود. جابز کنترل رایانه‌ای که به نام دخترش نامگذاری کرده بود را در دست نداشت. او همچنین وقف انجام وظیفه‌اش به‌عنوان نایب رئیس در بخش تحقیقات و توسعه شده بود. از طرفی او به رئیس غیر اجرایی هیأت مدیره تبدیل شده بود. این موقعیت به او امکان باقی‌ماندن به‌عنوان چهره عمومی اپل اعطا کرد و این بدین معنا بود که او هیچ کنترلی بر امور اجرایی نداشت. این موضوع آزاردهنده بود. او گفت: «من ناراحت بودم و احساس جداشدگی از مارکولا را می‌کردم. او و اسکات احساس می‌کردند که من در حد اداره بخش لیزا نیستم. من در خصوص این موضوع بسیار غصه می‌خوردم».

1 - Good Earth

فصل هفتم

مــزایـده

مرد ثروت و شهرت

استیو جابز و وزنیاک در سال ۱۹۸۱

گزینه‌ها

هنگامی که مایک مارکولا در ژانویه ۱۹۷۷ مشغول به کار شد و به جابز و وزنیاک پیوست تا شراکت نوپای خود را به کمپانی کامپیوتری اپل تبدیل کنند، ارزش برآورد شده شرکت آنها تنها ۵۳۰۹ دلار بود. چهار سال بعد، آنها زمان را برای عرضه عمومی سهام شرکت مناسب دیدند. شرکت آنها دارای بیشترین تقاضای پیش خرید سهام بود. تا پایان سال ۱۹۵۶ ارزش شرکت اپل به ۱/۷۹ میلیارد دلار رسید. بله، میلیارد. این شرکت در طول این زمان ۳۰۰ نفر را میلیونر کرد.

دانیل کاتکه اما جزو این افراد نبود. او دوست صمیمی دوران کالج جابز در هند بود، آنها در طول دوران بحران کریسان برنان در یک مزرعه و در یک خانه اجاره‌ای شراکتی با هم بودند. او زمانی به شرکت اپل پیوست که هنوز مرکز اصلی آن در گاراژ خانه جابز واقع بود و به‌عنوان یک کارمند ساعتی در آنجا کار می‌کرد. اما هنوز در سطحی نبود که بتواند از سهامی که به‌عنوان سهام اولیه شرکت ارائه می‌شدند بهره‌مند شود. کاتکه می‌گوید: من کاملاً به استیو اطمینان داشتم و گمانم بر این بود که او نیز همانطوری که من مراقب او بوده‌ام، مراقب من است بنابراین عجله و به عبارتی هول‌زدن را بی‌دلیل می‌دیدم. دلیل رسمی عدم برخورداری وی از حق خرید سهام این بود که او یک مهندس حقوق‌بگیر نبود بلکه یک تکنسین ساعتی بود. حتی در چنین حالتی نیز، او هم می‌توانست از سهام بانیان شرکت بهره‌مند شود اما نظر جابز چیزی غیر از این بود.

اندی هرتزفلد یکی از مهندسان اولیه شرکت که البته الان دیگر از دوستان استیو محسوب نمی‌شود، چنین می‌گوید: «استیو فرد با وفا و پایبندی نیست، او عادت دارد افرادی را که به او نزدیک هستند ترک کند».

کاتکه نهایتاً تصمیم گرفت بر سر موضوع خود جابز را با بلاتکلیف ایستادن در بیرون دفتر کار او و تکرار تقاضای خود، تحت فشار قرار دهد. اما در هر برخورد جابز با بی‌اعتنایی با او برخورد می‌کرد. کاتکه می‌گوید: چیزی که برای من خیلی سخت بود این بود که جابز هرگز به من نگفت که واجد شرایط هستم. او به‌عنوان یک دوست این را به من بدهکار بود. هنگامی که

من درباره سهام از او می‌پرسیدم او در پاسخ می‌گفت که باید با مدیریت صحبت کند. نهایتاً ۶ ماه پس از فروش اولیه سهام، کاتکه شهامت خود را جمع کرده و به دفتر جابز رفت و سعی در طرح موضوع کرد. اما هنگامی که برای دیدن او رفت، جابز با چنان سردی با او برخورد کرد که او خشکش زد. «احساس بدی داشتم، شروع کردم به گریه کردن و نتوانستم با او حرف بزنم. دوستی ما تماماً از بین رفته بود و این خیلی غم‌انگیز بود».

رودهالت، مهندسی که سازنده تجهیزات پاور کامپیوتر بود و توانایی‌های فنی زیادی هم داشت، سعی کرد تا نظر جابز را عوض کند: ما باید کاری برای دوستت دانیل انجام دهیم. او پیشنهاد کرد تا هر یک مقداری از حق خود را به او واگذار کنند. هالت گفت: هر مقداری که تو به او بدهی، من نیز همان مقدار به او می‌دهم. جابز در جواب گفت: «باشد، چیزی که من به او می‌دهم هیچ است، صفر».

نگرش وزنیاک، بدون شک دقیقاً مخالف جابز بود. او قبل از آنکه سهام شرکت در دسترس عموم قرار بگیرد، تصمیم به فروش دو هزار سهم خود به چهل کارمند سطح متوسط با قیمتی بسیار پایین گرفت. اکثر افراد ذی نفع در این معامله به‌اندازه‌ای گیرشان آمد که بتوانند خانه‌ای برای خود دست و پا کنند. وزنیاک برای خود و همسر جدیدش نیز یک خانه رویایی خرید، اما همسرش خیلی زود از او جدا شد و خانه را برای خودش نگه داشت. پس از مدتی هم او سهامش را به‌طور یکجا به کارمندانی داد که احساس می‌کرد تغییر زیادی نکرده‌اند، از جمله این افراد می‌توان به کاتکه، فرناندز، ویگینتون و اسپینوسا اشاره کرد. همه وزنیاک را دوست داشتند و این علاقه با سخاوتمندی‌های او بیشتر نیز شده بود، اما بسیاری نیز با جابز موافق بودند و او را فردی بسیار ساده‌لوح و مانند بچه‌ها می‌دانستند. چند ماه بعد یک پوستر که یک مرد بینوا را نشان می‌داد بر روی تابلوی اعلانات شرکت نصب شد. یک نفر به‌صورت نامرتبی بر روی آن نوشته بود: «وزنیاک در سال ۱۹۹۰»

جابز آدم ساده لوحی نبود. او از امضا معامله خود با کریسان برنان قبل از وقوع اولین مرحله فروش سهام اطمینان حاصل کرده بود. جابز چهره عمومی اولین فروش سهام بود، او در انتخاب

دو بانک مجری این فروش نقش داشت: شرکت سنتی مورگان استنلی در وال استریت[1] و بوتیک غیر سنتی همبرچت و کوئیست در سانفرانسیسکو[2]. بیل همبرچت[3] می‌گوید: «رفتار استیو با افراد شرکت مورگان استنلی که در آن روزها در وضعیت پرتنشی به سر می‌بردند، بسیار بی‌ادبانه بود.» مورگان استنلی در نظر داشت ۱۸ دلار روی این پیشنهاد قیمت بگذارد، اگرچه واضح بود که سهام به سرعت بالا می‌رود. جابز از بانکدارها می‌پرسید: به من بگویید چه اتفاقی برای این سهام که آن را ۱۸ دلار قیمت‌گذاری کردیم، می‌افتد؟ آیا آن را به مشتریان خوب خود نمی‌فروشید؟ و اگر چنین است، چطور می‌توانید کمیسیون هفت درصدی مرا بپردازید؟ همبرچت متوجه یک بی‌عدالتی اساسی در سیستم شد، و بعدتر به دنبال طرح‌ریزی یک مزایده معکوس سهام قبل از اولین فروش سهام رفت.

سهام اپل در صبح اول دسامبر ۱۹۸۰ همگانی شد. از آن به بعد بانکدارها هر سهم را ۲۲ دلار قیمت گذاشتند. این قیمت در روز اول به ۲۹ دلار رسید. جابز نیز در آن زمان به دفتر همبرچت و کوئیست آمده بود تا بازگشایی خرید و فروش سهام را تماشا کند. هم اکنون سهام او در سن ۲۵ سالگی ۲۵۶ میلیون دلار می‌ارزید.

اکنون تو مرد ثروتمند هستی

استیو جابز قبل و حتی بعد از اینکه ثروتمند شود و در تمام طول زندگیش که هم شامل فقر و ورشکستگی و هم میلیاردر شدن بود، نگرش پیچیده‌ای نسبت به ثروت داشت. او یک هیپی ضدسرمایه‌داری بود که خلاقیت دوستش - منظور وزنیاک است - را که می‌خواست آن را به رایگان عرضه کند به سرمایه تبدیل کرده بود و هنوز هم با این همه بیشتر به نظر می‌رسید که این نگرشها بیشتر از آنکه با هم مغایرت داشته باشند، در واقع در هم تنیده شده‌اند. او عشق و علاقه زیادی برای برخی اشیاء مادی قائل بود، به ویژه آنهایی که به خوبی

1 - the traditional Wall Street firm Morgan Stanley
2 - the untraditional boutique firm Hambrecht & Quist in San Francisco
3 - Bill Hambrecht

ساخته و پرداخته شده بودند از جمله چیزهایی مانند ماشین پورشه و مرسدس، چاقوهای مارک هنکل و وسایل و دستگاههای مارک براون، موتورسیکلتهای بی.ام.و، چاپهای ادام انسل، پیانوهای بوسندورفر و وسایل صوتی بنگ و اولوفسن. با این همه هر چقدر هم که ثروتمند می‌شد، همچنان تمایل زیادی به زرق و برق و تجمل در خانه‌ای که در آن زندگی می‌کرد نداشت و اسباب و وسایل ساده‌ای داشت که حتی یک شیکر - عضوی از یک گروه مذهبی آمریکایی که زندگی‌اش بسیار ساده است و ازدواج نمی‌کند - نیز در برابر این سادگی کم می‌آورد و احساس خجالت می‌کرد. او نه در آن زمان و نه در هیچ زمان دیگر هیچ وقت به هنگام سفر یا رفت و آمد ملازم و همراهی نداشت، و یا هیچ‌وقت از یک خدمتکار یا محافظ شخصی استفاده نکرد. او اتومبیل‌های خوبی خریده بود اما همیشه خودش رانندگی می‌کرد. وقتی مارکولا از او خواست که با هم یک لیرجت[1] بخرند او امتناع کرد. - اگرچه نهایتاً به یک گلف استریم[2] برای اپل احتیاج پیدا کرد. - او نیز همچون پدرش به هنگام چانه‌زنی با مسئولین تدارکات می‌توانست بی‌رحم باشد، اما هرگز اجازه نداد تمنای سود بیشتر بر اشتیاق او برای ساختن محصولات عالی پیشی بگیرد. او سی سال پس از توزیع سهام اپل، احساس پولدار شدن ناگهانی را اینچنین بیان کرد:

من هرگز درباره پول احساس نگرانی و دغدغه نداشتم. من در یک خانواده متوسط بزرگ شدم، بنابراین هیچ وقت فکر نمی‌کردم که به گرسنگی کشیدن برسم. در ضمن هنگام کار در شرکت آتاری[3] نیز متوجه شدم که می‌توانم مهندس خوبی باشم و همین موجب می‌شد که همیشه احساس کنم که می‌توانم گلیم خودم را از آب بیرون بکشم. من وقتی در کالج و هند بودم اگر کار نمی‌کردم پولی نداشتم، حتی وقتی که کار می‌کردم هم زندگی ساده‌ای داشتم. بنابراین من از یک زندگی تقریباً فقیرانه که بسیار عالی بود - چون نیاز نبود درباره پولهایم نگرانی داشته باشم - به یک زندگی ثروتمندانه باور نکردنی رسیدم که در آن نوع زندگی نیز دغدغه پول نداشتم.

---

1 - Lear jet
2 - Gulfstream
3 - Atari

من افراد زیادی را در اپل دیدم که پول بسیاری کسب کردند و احساس می‌کردند که زندگی متفاوتی دارند. برخی از آنها یک رولز رویس[1] و چندین خانه خریدند، که هرکدام از این خانه‌ها یک مدیر و مسئول داشت و فردی را هم برای نظارت بر امور این مدیران استخدام می‌کردند. همسران آنها عمل‌های جراحی پلاستیک انجام می‌دادند و تبدیل به آدمهای عجیب و غریبی می‌شدند. اما این، آن زندگی نبود که من دوست داشته باشم. این احمقانه است. من به خودم قول دادم که اجازه ندهم تا پول زندگی مرا نابود کند.

او آدم خیلی نوع‌دوستی نبود. او برای مدت کوتاهی یک موسسه خیریه تاسیس کرد، اما متوجه شد که سر و کله زدن با یک نفر که باید برای اداره آنجا استخدام می‌کرد که دائماً درباره سرمایه‌گذاری، نوع دوستی و بخشش صحبت می‌کرد، برایش آزار دهنده است. رفتار جابز نسبت به کسانی که نمایشی از نوع دوستی اجرا می‌کردند و یا فکر می‌کردند می‌توانند اوضاع را متحول کنند، رفتار اهانت‌آمیزی پیدا کرده بود. او قبلاً مبلغ ۵۰۰۰ دلار به‌صورت چک به حساب بنیاد خیریه لری بریلینت[2] برای کمک به اقدام به مبارزه با بیماری فقر واریز کرده بود و حتی قبول کرده بود که به هیئت مدیره بپیوندد. اما وقتی که تعدادی از اعضای هیئت مدیره موسسه بریلینت از جمله واوی گریوی[3] و جری گارسیا[4] به اپل آمدند تا تقاضای اعانه و کمک کنند، جابز از خیر کمک به آنها گذشت. او در عوض شروع کرد به کار بر روی یک پروژه اپلII خیریه و همچنین بر روی یک برنامه ویزیکالک[5] برای کمک در یک طرح مطالعاتی درباره نابینایی در نپال سرمایه‌گذاری کرد.

بزرگترین هدیه شخصی او به پدر و مادرش، پائول و کلارا جابز بود که سهامی برابر ۷۵۰۰۰۰ دلار به آنها داد. آنها بخشی از این پول را برای پرداخت رهن خانه‌شان در لوس

1 - Rolls-Royce
2 - Larry Brillian
3 - Wavy Gravy
4 - Jerry Garcia
5 - VisiCalc

آلتس[1] پرداختند. این اولین بار در زندگی آنها بود که مبلغی را برای رهن نداشتند، جابز می‌گوید: آنها تعدادی از دوستانشان را برای مهمانی دعوت کرده بودند، مهمانی واقعاً خوب بود. با این وجود آنها به فکر خریدن یک خانه بهتر نبودند، آنها با زندگی که داشتند شاد بودند. تنها ولخرجی و ریخت و پاش آنها سوار شدن بر کشتی تفریحی پرنسس آن هم یک بار در سال در کانال پاناما بود. جابز می‌گوید: «این برای پدرم تفریح بزرگی بود، چون او را به یاد زمانی می‌انداخت که درون کشتی گارد ساحلی کار می‌کرد».

با موفقیت شرکت اپل استیو هم مشهور شد. Inc اولین مجله‌ای بود که عکس او را در اکتبر ۱۹۸۱ بر روی جلد خود قرار داده و این عبارت را زیر آن نوشت: «این مرد تجارت را برای همیشه دگرگون کرده است». پوستر، جابز را با ریش اصلاح کرده و مرتب و موهای بلند خوش مدل نشان می‌داد، در حالیکه یک شلوار جین، پیراهنی معمولی و یک کت براق بر تن داشت و بر اپلII تکیه داده و با نگاهی جذاب که برگرفته از رابرت فریدلند بود مستقیم به دوربین خیره شده بود. در آن گزارش درباره استیو اینطور نوشته شده بود: «صحبت کردن استیو جابز با اشتیاق و گیرایی همراه است، طوری که گویا او آینده را می‌بیند و می‌خواهد از عملی شدن آن اطمینان حاصل کند».

زمان گذشت تا به فوریه ۱۹۸۲ رسید، مجله یک گزارش خبری درباره سرمایه‌گذاران جوان تهیه کرده بود. مجدداً عکس روی جلد تصویری از جابز با همان نگاه جذاب بود. در گزارشی که توسط میشل موریتز نوشته شده چنین آمده بود که: «جابز عملاً تک و تنها صنعت کامپیوتر شخصی را به وجود آورد». جابز در ۲۶ سالگی شرکتی را رهبری می‌کند که ۶ سال پیش در یک اتاق خواب و گاراژ والدینش قرار داشت، اما هم اکنون قیمتی معادل ۶۰۰ میلیون دلار دارد. او به‌عنوان یک مقام اجرایی، گاهی با زیردستان خود بداخلاق و سختگیر هم بوده است. او خود نیز این موضوع را تایید می‌کند: «من باید یاد بگیرم که احساسات خودم را کنترل کنم».

برخلاف موقعیت و شهرتی که جابز دارد او هنوز نیز خود را کودکی تصور می‌کند که به فرهنگهای رایج پای‌بند نیست. در ملاقاتی که او با دانشجویان استنفورد داشت کت و

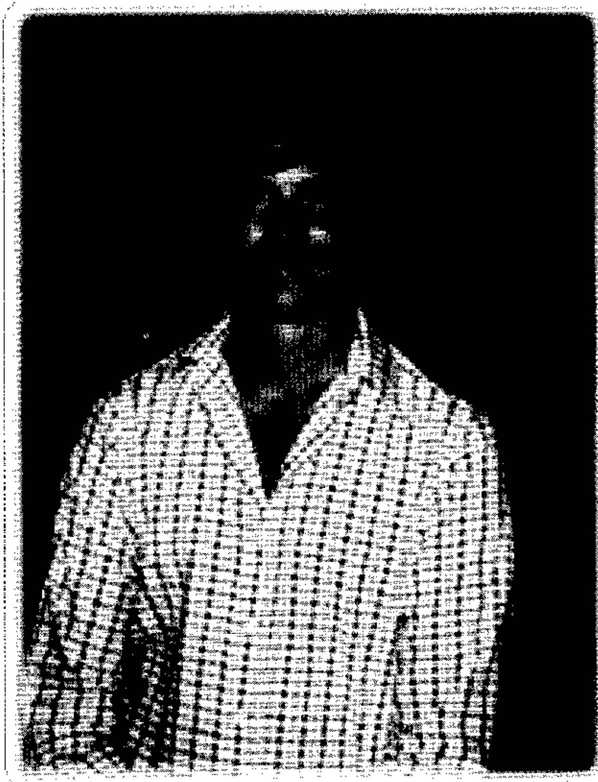
1 - Los Altos

کفشهایش را در آورد و روی لبه صندلی به‌صورت چهار زانو نشست. دانشجویان سوالهایی مانند اینکه چه زمانی قیمت سهام اپل بالا می‌رود؟ پرسیدند که جابز پاسخ درستی به آنها نداد. در عوض درباره اشتیاق خود برای محصولات آینده و روزی که کامپیوتری به کوچکی یک کتاب ساخته شود صحبت کرد. وقتی سوالهای تجاری به تدریج کمتر شد، جابز به سمت دانشجویان برگشت و پرسید: «چند نفر از شما مجرد هستید؟» صدای خنده بلند شد. چند نفر از شما ال.اس.دی (نام نوعی ماده مخدر) مصرف می‌کنید؟ تعداد خنده‌ها بیشتر شد و فقط دست یک یا دو نفر بلند شد. سپس جابز درباره نسل جدید بچه‌ها صحبت و گله کرد و گفت که میزان جاه‌طلبی و مادی‌گرایی آنها خیلی بیشتر از بچه‌های نسل او به نظر می‌رسد. الان دانشجویان به هیچ وجه افکار آرمانگرایانه و یا حتی چیزی در مایه‌های آن ندارند. او نسل خودش را متفاوت توصیف کرد و گفت: «حال و هوای آرمانگرایانه دهه شصت هنوز پشتوانه ماست».

فصل هشتم

مکینتاش متولد شد

شما می‌گویید که یک انقلاب می‌خواهید.



استیو جابز در سال ۱۹۸۲

کودکی جف رسکین

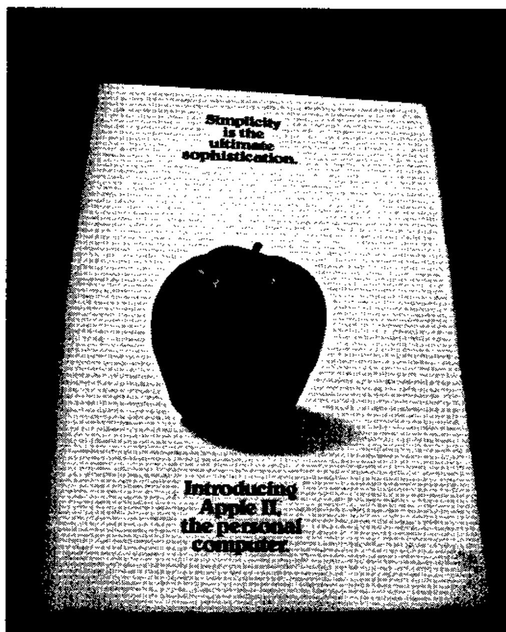
جف رسکین، شخصیتی است که همزمان می‌توانست استیو جابز را شیفته خود ساخته و یا او را برنجاند، بعدها او هر دو عمل را انجام داد. رسکین، پسری فلسفی بود که هم می‌توانست بازیگوش و هم می‌توانست سنگین باشد، او در علوم کامپیوتر تحصیل کرده بود و موسیقی و هنرهای تجسمی تدریس می‌کرد، او در دفتر شرکت اپرا کار می‌کرد و تئاتر پارتیزان را هم سازماندهی کرد. پایان نامه او در سال ۱۹۶۷ در سن دیاگو استدلال می‌کرد که رابط‌های کامپیوترها باید گرافیکی شوند. او زمانی که از آموزش دلزده شد، یک بالون هوای گرم اجاره کرد تا بر فراز خانه‌اش پرواز کند و تصمیم خود را برای ترک آموزش فریاد بزند.

جابز زمانی که در سال ۱۹۷۶ در جستجوی شخصی برای نوشتن کتابچه راهنما برای اپلII بود، رسکین را که خود شرکت مشاوره‌ای کوچکی داشت را فرا خواند. رسکین به گاراژ رفت و وزنیاک را دید که دور از میز کار به‌خاطر ۵۰ دلار توسط جابز متقاعد شده بود که کتابچه راهنمای اپلII را بنویسد. سرانجام او مدیر انتشارات گروه اپل شد. یکی از رویاهای رسکین، ساخت کامپیوتری ارزان قیمت برای توده مردم بود، و در سال ۱۹۷۹ مایک مارکولا را متقاعد ساخت تا او را مسئول توسعه پروژه‌ای کوچک به نام «آنی»[1] قرار دهد تا آن را به درستی انجام دهد.

رسکین به افتخار سیستم مورد علاقه خود یعنی مکینتاش، پروژه را آغاز کرد. او پیش‌بینی کرد این ماشین به قیمت ۱۰۰۰ دلار به فروش برسد و همراه با صفحه نمایش و صفحه کلید و کیس که همگی در یک دستگاه است، نوعی لوازم خانگی محسوب شود. او برای اینکه هزینه پائین نگه داشته شود، یک صفحه نمایش کوچک و بسیار ارزان قیمت پنج اینچی – و مسلما کم قدرت - را پیشنهاد کرد.

---

1 - Annie



کتابچه راهنمای اپل II

ریز پردازنده موتورولا ۶۸۰۹

رسکین مانند یک فیلسوف، افکار در حال گسترش خود را در نوت بوکی که آن را «مکینتاش بوک» نامید، نشان داد. همچنین او گاهی اعلامیه‌هایی صادر می‌کرد، یکی از آنها «کامپیوترهای میلیونی» نامیده می‌شد و با یک آرمان آغاز می‌شد: «اگر کامپیوترها به درستی شخصی شوند، امکان نخواهد داشت که یک خانواده بخواهد که کامپیوتر خانوادگی داشته باشد». در طی سال ۱۹۷۹ و اوایل سال ۱۹۸۰ او کارش را آغاز کرد. تیم تحقیقاتی او تنها از چهار مهندس تشکیل شده بود و در فضای اداری اصلی اپل، در تعدادی از بلوک‌های اصلی ساکن شدند. فضای کار به‌اندازه کافی با اسباب و اثیه و یک مدل هواپیمای کنترلی - که رسکین عاشق آن‌ها بود - پر شده بود.

جابز شیفته دیدگاه رسکین شده بود، به این خاطر که هزینه‌ها را پائین نگه می‌داشت. در پائیز سال ۱۹۷۹ جابز در مورد ساخت این دستگاه که او بارها آنرا یک محصول «بسیار

دیوانه‌وار» خوانده بود، به او گفت: «در مورد قیمت نگران نباشید، فقط قابلیت‌های کامپیوتر را مشخص کنید. رسکین در یاداشت نیش‌داری پاسخ داد: شما از کامپیوتر پیشنهادی چه چیزی می‌خواهید؟ صفحه نمایش رنگی با وضوح بالا، پرینتری که بدون ریبون کار می‌کند و می‌تواند هر صفحه گرافیکی رنگی را در یک ثانیه چاپ کند، دسترسی نامحدود به ARPA نت و قابلیت شناسایی گفتار و سنتز موسیقی، حتی شبیه سازی آواز کاروسو با گروه خیمه مورمون با طنین متغیر این یاداشت اینگونه به پایان رسید: شروع با امکانات و توانایی‌های مورد نظر، مزخرف است. ما باید هم با هدف و هم با مجموعه‌ای از قابلیت‌ها شروع کنیم و از تکنولوژی روز و آینده‌های نزدیک چشم‌پوشی کنیم. به عبارت دیگر، او تحمل این اعتقاد جابز که شما اگر به محصول خود اشتیاق کافی داشته باشید، می‌توانید واقعیت را تحریف کنید، را نداشت. بنابراین آنها برای یک برخورد شدید آماده شدند. بخصوص بعد از اینکه جابز او را از پروژه لیزا در سپتامبر ۱۹۸۰ بیرون انداخت و در مکانی دیگر برای ساخت برند خود شروع به کار کرد. اما غیرممکن بود که او از پروژه مکینتاش چشم‌پوشی کند. اعلامیه رسکین درباره یک ماشین ارزان قیمت برای توده مردم با یک رابط گرافیکی ساده و طراحی زیبا روح او را تحت‌تأثیر قرار می‌داد. جوانا هافمن که از اعضای تیم مک است خاطر نشان می‌کند که: استیو اقدامی را آغاز کرد که فکر می‌کرد باید انجام شود، جف در فکر فرو رفت و فوراً نتیجه را اعلام کرد.

اولین تعارض، تمایل بیش از حد رسکین برای ریز پردازنده ضعیف موتورولا ۶۸۰۹ بود. تعارض دیگر برخوردی بود که بین رسکین و جابز پیش آمد؛ رسکین مایل به حفظ قیمت زیر ۱۰۰۰ دلار بود و جابز عزم راسخ برای ساخت یک دستگاه بسیار قوی داشت. بنابراین جابز او را وادار کرد تا از ریزپردازنده موتورولای قوی‌تر ۶۸۰۰۰ که لیزا از آن بهره می‌برد، استفاده کند. او درست قبل از کریسمس ۱۹۸۰ بدون اینکه به رسکین بگوید با ساخت نمونه دوباره طراحی شده‌ای که از تراشه قوی‌تری استفاده می‌کرد، بارل اسمیت را به مبارزه طلبید. اسمیت همانطور که قهرمان او یعنی وزنیاک انجام داده بود، از تمام وقت خود استفاده کرد، کار بدون وقفه طی سه هفته و بکارگیری همه نوع خلاقیت در برنامه‌نویسی نفس‌گیر بود. زمانی که او موفق شد، جابز توانست به زور موتورولا ۶۸۰۰۰ را غالب کند، رسکین مجبور بود چرتکه

بیندازد و هزینه مک را دوباره حساب کند، زیرا چیزهای بزرگتری در معرض خطر بود.

ریز پردازنده‌های ارزانتر که رسکین خواهان آنها بود، قادر به تطبیق تمام گرافیک‌ها، پنجره‌ها، منوها و موس نبود. او ایده صفحه نمایش و پنجره ریزنقش را دوست داشت ولی او شیفته گرافیک بالا و آیکون‌های زیبا نشده بود و همچنین از ایده استفاده از موس به جای کیبرد کالا متنفر بود، او می‌گفت: برخی از مردم شیفته تلاش این پروژه برای انجام هر کاری با موس شده‌اند. مثال دیگر، برنامه‌های بیهوده آیکون‌هاست. چون آیکون در تمام زبان‌های بشر نمادی است که به یک اندازه غیر قابل درک است، به همین علت است که انسان‌ها زبان آوایی را اختراع کردند.

بیل اتکینسون، دانشجوی سابق رسکین از جابز طرفداری کرد. هر دوی آنها خواستار یک پردازنده قدرتمند بودند که بتواند گرافیک‌های پنجره‌ها را پشتیبانی کند و از یک موس استفاده کند. اتکینسون می‌گوید: «استیو مجبور بود پروژه را دور از چشمان جف نگه دارد. جف بسیار سخت و سمج بود، استیو مجبور بود که او را به‌طور موقت تحویل بگیرد. در اینصورت جهان به نتیجه بهتری می‌رسید».

اختلافاتی که در ابتدا بیشتر فلسفی بودند، تبدیل به درگیری شخصیت‌ها شد. یکبار رسکین گفت: «من فکر می‌کنم که او دوست دارد زمانی که می‌گوید پرش، مردم بپرند». جابز هم به‌اندازه رسکین به او بی‌اعتنایی می‌کرد: «احساس می‌کردم قابل اعتماد باشد و برای اینکه خواسته‌ام را دریابد نیازی نیست با او مهربان باشم». برخی از اعضای گروه به این نتیجه رسیدند که غیرممکن است که بتوانند با جابز کار کنند. رسکین می‌گفت: او درباره رابط کاربری چیزی نمی‌داند، بنابراین من تصمیم به ربودن تعدادی از افراد که واقعاً خوب بودند مثل اتکینسون گرفتم. در برخی اوقات هم او چیزی بیشتر از من به ارمغان می‌آورد و لیزا را که در برخی قطعات اصلاً بنجل نبود، ارزان‌تر ساخت. در دسامبر سال ۱۹۸۰ یکی از مهندسین در یاداشتی به رسکین می‌نویسد: «به نظر می‌رسد جابز به جای معرفی کسانی که حواس او را پرت می‌کنند، تنش‌ها، سیاست‌ها و مشکلات را معرفی می‌کرد. من از صحبت‌کردن با او کاملاً لذت بردم. من ایده‌ها، چشم‌انداز علمی و انرژی او را تحسین می‌کنم. فقط، احساس نمی‌کنم

که اعتماد، حمایت، و محیط آرامی که من نیاز دارم را برایم فراهم کرده باشد».

اما سایرین متوجه شدند که جابز با وجود شکست‌های بسیار، جذبه‌ای روحانی دارد و در شرکت‌های بزرگ نفوذ می‌کند و باعث «ایجاد فراگیری در جهان» می‌شود. جابز به کارکنانش گفت که رسکین فقط یک خیال‌باف بود، در صورتیکه فردی بود که پروژه مک را طی یک سال به انجام رساند. او با جان آشکارا ۵۰۰۰۰ دلار شرط بسته بود که مک قبل از لیزا فرستاده خواهد شد، او به کارکنانش گفته بود: «ما می‌توانیم یک کامپیوتر ارزان‌تر و بهتر از لیزا بسازیم و آن را به رتبه اول برسانیم».

جابز، با لغو مراسم ناهاری که رسکین در ماه فوریه سال ۱۹۸۱ برای تمام شرکت‌ها برنامه‌ریزی کرده بود، کنترلش بر گروه خودش را نشان داد. رسکین به همه اطاقها سرکشی کرد و دریافت که حدود صد نفر حاضرند از او اطاعت کنند. رسکین یک یاداشت گلایه‌آمیز برای مایک اسکات با این عنوان فرستاد: «کار با استیو جابز» در این نامه رسکین ادعا کرده بود که:

«او یک مدیر بسیار خوفناک است ... من همیشه استیو را دوست داشتم، اما دریافتم که غیر ممکن است که بتوانم با او کار کنم ... جابز همواره ملاقات‌ها را فراموش می‌کند. این مسئله برای همه شناخته شده است و مضحکه‌ای شده است برای خنده دیگران ... او بدون فکر و با قضاوتی بد عمل می‌کند ... او جایی که لازم است، اعتبار نمی‌دهد ... خیلی اوقات زمانی که از یک ایده جدید سخن گفته می‌شود، فوراً به آن حمله می‌کند و می‌گوید که این ایده بی‌ارزش است یا حتی احمقانه است و به شما می‌گوید کار کردن روی آن اتلاف وقت است. این فقط مدیریت بد است، اما اگر این ایده خوب باشد او خیلی زود درباره آن با مردم چنان سخن خواهد گفت که انگار ایده خود او است.»

اسکات آن روز بعدازظهر برای خاتمه بحث، در مقابل مارکولا، جابز و رسکین را فراخواند. جابز شروع به گریستن کرد. او و رسکین فقط در یک چیز توافق داشتند: «هیچ یک از آنها نمی‌توانستند برای دیگری کار کنند».

در پروژه لیزا، اسکات بی‌طرف بود. او این بار تصمیم گرفت که بهتر است تا به جابز اجازه

برنده شدن بدهد. پس از این اتفاقات، نیروهای طرح مک در ساختمان دوری که می‌توانست جابز را از بقیه دور نگه دارد، اسکان داده شدند. به رسکین گفته شد که مرخصی بگیرد. جابز خاطر نشان می‌کند که: آنها می‌خواستند مرا راضی نگه دارند، بنابراین انجام این کار را به من سپردند. آن کار برای من مانند رفتن به گاراژ بود. من نیروهای خودم را داشتم، نیروهایی که در کنترل من بودند.

اخراج رسکین شاید منصفانه نبود، اما پایان خوبی برای مکینتاش داشت. رسکین خواهان لوازمی با حافظه کم، پردازنده ضعیف، نوار کاست و گرافیک حداقل بود. او برعکس جابز، ممکن بود بتواند قیمت را زیر۱۰۰۰ دلار حفظ کند و به این نحو به اپل کمک کرده باشد که سهم بازار را ببرد، اما او نمی‌توانست با وجود مشکلات فراوان کاری را انجام دهد که جابز انجام داد. این کار همان ساخت و به فروش رساندن ماشینی بود که محاسبات شخصی را متحول می‌کرد. رسکین برای ساخت ماشین مورد نظر خود توسط کنن[1] استخدام شد. اتکینسون می‌گوید: او گربه کنن بود و این مسئله یک شکست به تمام معنا بود. هیچکس نمی‌خواست که استیو، مک را به ورژنی فشرده تبدیل کند، او به جای یک دستگاه الکترونیکی مصرف کننده، یک پلت فرم محاسباتی ساخت.

برج‌های تگزاکو

چند روز پس از اینکه رسکین شرکت را ترک کرد، توجه جابز معطوف به اندی هرتزفلد شد که مهندس جوانی بود و در تیم اپلII کار می‌کرد، او چهره‌ای آسمانی و رفتاری شیطان‌صفت مشابه بارل اسمیت داشت. هرتزفلد خاطر نشان می‌کند که بسیاری از اعضای تیم از جابز می‌ترسیدند: به علت خلق و خوی بد و خود جوش او و تمایل او برای اینکه به هر کسی دقیقاً آنچه که به آن فکر می‌کرد و اغلب بسیار نامطلوب بود را بگوید. اما هرتزفلد شیفته جابز شده بود. زمانی که او با جابز پیاده‌روی می‌کرد جابز از او پرسید: «شما چقدر خوب هستی؟ ما فقط می‌خواهیم که افراد در مک واقعاً خوب کار کنند، و من مطمئن نیستم که شما به‌اندازه کافی خوب باشی!» هرتزفلد که

1 - Canon

می‌دانست چگونه جواب بدهد گفت:« بله، من فکر می‌کنم که خیلی خوب باشم».

جابز رفت و هرتزفلد به کارش برگشت. در بعدازظهر همان روز هرتزفلد دنبال جابز می‌گشت که او را در اتاق خودش دید. جابز به او گفت: «من برای شما خبر خوبی دارم، شما از این به بعد در تیم مک کار می‌کنید، با من بیایید». هرتزفلد پاسخ داد که یکی دو روز زمان نیاز دارد تا کار ناتمام اپلII را به پایان برساند. جابز گفت: چه چیزی از کار بر روی مکینتاش مهمتر است؟ هرتزفلد توضیح داد که او نیاز دارد که برنامه داس اپلII را تکمیل کند. جابز پاسخ داد: شما فقط دارید وقت خودتان را تلف می‌کنید. چه کسی اپلII را سرپرستی می‌کند؟ اپلII طی چند سال بعد خواهد مرد. مکینتاش آینده اپل است و حالا شما می‌خواهید روی آن کار کنید؟ جابز گفت: همراه من بیا، قصد دارم شما را به میز کار جدیدتان ببرم. جابز هرتزفلد، کامپیوتر و همه وسایل خود را با مرسدس بنز نقره‌ای خود به دفتر مکینتاش برد.

او در حالی که هرتزفلد را به فضایی نزدیک بارل اسمیت می‌برد، گفت: به تیم مک خوش آمدی! اینجا میز جدید توست، میزی که متعلق به رسکین بود. رسکین به قدری آنجا را با عجله ترک کرده بود که هنوز برخی از کشوها پر از وسایل او از جمله مدل‌های هواپیما بود.

آزمون اولیه جابز در بهار ۱۹۸۱ایجاد اطمینان در کسانی بود که به محصول او علاقه داشتند. او گاهی اوقات نامزدهای استخدام را به اتاقی می‌برد که در آن نمونه اولیه مک توسط یک پارچه پوشیده شده بود، اندره کانینگهام به یاد می‌آورد که: «اگر آنها برای دست زدن به موس به سمت راست می‌رفتند و شروع می‌کردند به اشاره کردن و کلیک کردن، استیو به آنها لبخند می‌زد و آن‌ها استخدام می‌شدند. او از آنها می‌خواست که بگویند: واووو!!!»

بروس هورن یکی از برنامه‌نویسان زیراکس پارک بود. زمانی که برخی دوستان او مانند لاری تسلر، تصمیم گرفتند که به گروه مکینتاش بپیوندد، هورن هم برای رفتن به آنجا دودل شد. او یک پیشنهاد خوب با ۱۵۰۰۰ دلار پاداش از یک شرکت دیگر داشت. جابز در یک شب جمعه او را دعوت کرد. او گفت: فردا صبح به شرکت اپل بیایید. من باید چیزهای زیادی به شما نشان بدهم. هورن این کار را انجام داد و جابز هم متبحرانه او را شکار کرد. هورن به یاد می‌آورد: «استیو درباره ساخت این دستگاه شگفت‌انگیز که جهان را دگرگون می‌ساخت بسیار

پرشور بود. او به‌وسیله نیروی خاص شخصیتی خود، ذهن من را متحول ساخت.» جابز به هورن دقیقاً نشان داد که چگونه قطعات پلاستیکی با زوایای کاملاً متناسب، تولید می‌شوند و هیئت مدیره چگونه قصد دارد به قسمت‌های داخلی بنگرد. من گفتم: «واوو کار پر شور و شوقی است، من هستم». جابز بعداً به من گفت: من از این واقعیت که وزنیاک این کار را زیاد انجام نداده بود ابراز تنفر کردم اما بعد از آن با خودم فکر کردم و گفتم: به جهنم، من بدون استعداد او اینجا نبودم. اما به محض اینکه جابز شروع به علاقمندساختن او در مک کرد، وزنیاک در حال پرواز در نزدیکی سانتا کروز، با هواپیمای تک موتوره جدیدش سقوط کرد. او به سختی جان سالم به در برد، ولی بعد از آن مقداری فراموشی جزئی پیدا کرد.

جابز هم در بیمارستان به‌سر می‌برد، اما هنگامی که وزنیاک بهبود یافت تصمیم گرفت مدت زمان استراحتش را از شرکت اپل مرخصی بگیرد. او ده سال پس از ترک برکلی، تصمیم گرفت تا برای اخذ مدرک خود، با استفاده از نام راکی راکون کلارک[1] به آنجا برگردد.

جابز به منظور ایجاد پروژه خود تصمیم گرفت که کد- نام مورد علاقه رسکین که پس از اپل می‌آمد را نگذارد تا طولانی‌تر شود. جابز در مصاحبه‌های مختلف به کامپیوترها به‌عنوان یک دوچرخه برای ذهن اشاره کرده بود؛ ذهن انسان با کمک این دوچرخه می‌توانست پرواز کند، حتی بهتر از کرکس‌های آمریکایی، به این‌ترتیب قابلیت‌های کامپیوترها بازده ذهن انسانها را چند برابر می‌کند. بنابراین جابز روزی دستور داد که از این پس مکینتاش باید تحت عنوان دوچرخه شناخته شود. این نام مورد استقبال واقع نشد. هرتزفلد به یاد می‌آورد: «من و بارل فکر می‌کردیم که این دستور احمقانه‌ترین چیزی است که تا بحال شنیده بودیم و ما بسادگی از کاربرد این نام امتناع کردیم. این ایده، در عرض یک ماه رو به افول نهاد».

تیم مک در اوایل سال ۱۹۸۱ به بیست نفر رسیده بود، جابز تصمیم گرفت که آنها را به بخش‌های چهارتایی تقسیم کند. او همه افراد را به طبقه دوم ساختمان چوبی «تو استوری»[2] که در حدود سه بلوک از دفاتر اصلی اپل را تشکیل می‌داد، برد. چون این ساختمان نزدیک ایستگاه تگزاکو

1 - Rocky Raccoon Clark
2 - twostory

بود، در نتیجه به‌عنوان برج تگزاکو شناخته شد. او به منظور ایجاد دفتری پر جنب و جوش‌تر، به تیم گفت که یک سیستم استریو بخرد. هرتزفلد به یاد می‌آورد: «من و بارل قبل از اینکه نظر او عوض شود به سرعت رفتیم و یک ضبط کاست نقره‌ای خریدیم».

پیروزی جابز به زودی تکمیل می‌شد. چند روز پس از اینکه قدرت نبرد با رسکین را به‌دست آورد، کمک کرد تا مدیرعامل شرکت اپل تغییر کند. اسکات، قلدر و زورگو بود و هر روز نامنظم و نامنظم‌تر می‌شد. سر انجام هنگامی که کارکنان را با تهدید به اخراج و کار کشیدن نامتعارف از آنها آزرده کرد، بیشتر حمایت خود را در میان آنها از دست داد. علاوه بر این او گرفتار بیماری‌های زیادی شده بود، اعم از عفونت چشم تا بی‌خوابی. زمانی که اسکات در تعطیلات هاوایی بود، مارکولا مدیران ارشد را احضار کرد تا از آن‌ها بپرسد که آیا اسکات را باید اخراج‌کنند یا نه؟ اکثر آنها از جمله جابز و جان کاوج گفتند: بله. بنابراین مارکولا به‌عنوان رئیس موقت انتخاب شد.

فصل نهم

زمینه تحریف واقعیت

بازی کردن با مجموعه قوانین خودش



گروه مک اولیه در سال ۱۹۸۴: جرج کرو، جوآناهافمن، بارل اسمیت،

اندی هرتزفلد، بیل اتکینسون و جری مانوک

وقتی اندی هرتزفلد به تیم مکینتاش پیوست، یک جلسه توجیهی با بادتریبل، دیگر طراح نرم‌افزار درباره حجم بالای کاری که باید انجام می‌شد، داشت. جابز می‌خواست این کار در ژانویه سال ۱۹۸۲ تمام شود، یعنی کمتر از یک سال فرصت داشتند. هرتزفلد می‌گفت: «این دیوانگی است، اما چاره‌ای نیست». تریبل می‌گفت که جابز هیچ واقعیتی که خلاف نظرش باشد را نمی‌پذیرد. تریبل توضیح داد که: بهترین راه تشریح این موقعیت، جمله‌ای از استارترک است. استیو یک زمینه تحریف واقعیت دارد. وقتی هرتزفلد به این مسئله به چشم یک معما نگاه کرد، تریبل جزئیات را با دقت برای او شرح داد: او می‌تواند عملاً هر کسی را در مورد هر چیزی متقاعد کند. وقتی او در این دور و بر است، واقعیت رنگ می‌بازد، اما داشتن زمانبندی واقعی را سخت می‌کند.

تریبل به یاد می‌آورد که او اصطلاحی از «داستان‌های حیوانات» از استارترک گرفته بود که در آن غریبه‌ها دنیای خاص خودشان را از طریق نیروی ذهنی صرف درست می‌کنند. او این جمله را اینطور معنی می‌کرد: «به چنگ آوردن حوزه تحریف واقعیت استیو خطرناک بود، اما چیزی بود که باعث می‌شد او قادر به تغییر واقعیت باشد».

در ابتدا هرتزفلد فکر می‌کرد که تریبل اغراق می‌کند اما بعد از دو هفته کار کردن با جابز، این نکته را با چشمان خودش دید. او می‌گفت: «حوزه تحریف واقعیت ترکیب در هم آمیخته‌ای از سبک لفاظی کاریزماتیک، اراده سرکش و اشتیاق به نرم کردن هر نوع واقعیت مثل موم در دست بود تا به هدف برسد».

هرتزفلد می‌گوید: کم پیش می‌آید که بتوانید از این نیرو در امان باشید. حوزه تحریف واقعیت به‌طور شگفت انگیزی موثر به نظر می‌رسید، حتی اگر به‌شدت از آن آگاه بودید. ما اغلب در مورد تکنیک‌های بالقوه برای خنثی کردن آن بحث می‌کردیم، اما بعد از مدتی، بیشترمان تسلیم شدیم، و آن را به‌عنوان یک نیروی طبیعی پذیرفتیم. بعد از اینکه جابز دستور داد که آب هویج و پرتقال اورگانیک ادوالا[1] جایگزین سودا در یخچال شرکت دفتر شود، بعضی

1 - Odwalla organic orange

از بچه‌های تیم تی‌شرت‌هایی درست کردند که روی آن نوشته شده بود: «حوزه تحریف واقعیت و در پشت آن نوشته شده بود: در این آب میوه است!»

برای بعضی‌ها، نامیدن آن با عنوان حوزه تحریف واقعیت، فقط راهی هوشمندانه برای گفتن این موضوع بود که جابز تمایل به دروغگویی دارد. اما در واقع شکل پیچیده‌تری از پنهان کاری بود. او بدون اینکه حتی حقیقت را در نظر بگیرد، چیزی را بیان می‌کرد. و این، نه تنها در مورد دیگران بلکه در مورد خودش هم از به مبارزه طلبیدن عمدی واقعیت ناشی می‌شد. بیل اتکینسون می‌گوید: او می‌تواند خودش را هم فریب بدهد. این کار به او اجازه می‌داد مردم را با باور کردن دیدگاهش گول بزند، زیرا شخصاً آن را با آغوش باز می‌پذیرفت و درونی می‌کرد. البته بسیاری از مردم، واقعیت را تحریف می‌کنند. وقتی جابز این کار را کرد، برای به انجام رساندن هر کار، شیوه‌ای داشت. برخلاف جابز که در این کار ماهر بود، وزنیاک که ذاتاً آدم صادقی بود در شگفت بود که چقدر این شیوه می‌توانست موثر باشد. تحریف واقعیت او وقتی است که دیدگاهی غیر منطقی در مورد آینده دارد، مثل اینکه به من بگوید می‌توانم ظرف چند روز، بازی «برک اوت»[1] را طراحی کنم. متوجه می‌شوید که این نمی‌تواند حقیقت داشته باشد، اما او تا حدی آن را به حقیقت می‌رساند.

وقتی اعضای تیم مکینتاش گرفتار حوزه تحریف واقعیت شدند، تقریباً هیپنوتیزم شده بودند. دبی کلمن می‌گفت: مثل این بود که روی شما اشعه لیزر می‌انداخت و پلک هم نمی‌زد. حتی اگر به شما پودر آب زرشک هم تعارف می‌کرد، مهم نبود آن را می‌خوردید. اما مانند وزنیاک، او هم معتقد بود که حوزه تحریف واقعیت، واقعیت داشت و جابز را قادر می‌ساخت تا به تیمش القاء کند که برنامه تاریخچه کامپیوتر را با کسری از منابع زیراکس وای بی‌ام تغییر دهند. او ادعا می‌کرد که: «غیر ممکن را ممکن می‌کردی، چون نمی‌دانستی که غیرممکن است».

در زمینه تحریف حقیقت، باور جابز این بود که قوانین در مورد او عمل نمی‌کردند. برای این ادعا هم شواهدی داشت؛ در کودکی‌اش، اغلب قادر به تغییر دادن واقعیت در جهت خواسته‌هایش بود. تمرد و سرسختی در شخصیتش ریشه دوانده بودند. این حس را داشت که

---

1 - Breakout

خاص، برگزیده و روشن فکر است. هرتزفلد می‌گفت: «فکر می‌کند افراد کمی وجود دارند که خاص هستند – افرادی مثل اینشتین و گاندی و معلم‌هایی که در هند ملاقات کرده بود – و فکر می‌کرد که او یکی از آنهاست». این را حتی به کریسان هم گفته بود. حتی یکبار به من اشاره کرد که، تقریباً مثل فیلسوف آلمانی نیچه[1] روشن فکر است. جابز هرگز کتاب‌های نیچه را نخوانده بود، اما عقیده این فیلسوف در مورد اینکه اراده، قدرت دارد را می‌دانست و ماهیت خاص او بر من طبیعتاً به سویش آمده بود.

همانطور که نیچه در کتاب «چنین گفت زرتشت»[2] نوشته است، روح هم اکنون خواسته خویش را اراده می‌کند، و او که در جهان گم شده بود، اکنون جهان را فتح می‌کرد. اگر واقعیت با اراده‌اش سازگار نبود، از آن چشم‌پوشی می‌کرد، درست مانند کاری که با تولد دخترش و سال‌ها بعد وقتی اولین تشخیص سرطان در موردش انجام شد، کرد. حتی در تمردهای کوچک هر روز مثل پارک کردن اتومبیلش در پارکینگ معلولین، طوری رفتار می‌کرد که انگار متوجه خشونت‌های اطرافش نیست. دیگر جنبه کلیدی جهان بینی جابز، روش دوتائی او در مورد طبقه بندی افراد و اشیاء بود. افراد یا روشن فکرند، یا ابله. کار آنها یا بهترین است یا کاملاً بد است. بیل اتکینسون، طراح مکینتاش که با جنبه خوب این دوگانگی‌ها روبرو شده است، شرح می‌دهد که دوگانگی مثل چیست:

کار کردن تحت نظارت استیو سخت بود، زیرا تضاد زیادی بین خدایان و انسان‌های احمق وجود داشت. اگر خدا بودید، بر محوری سوار بودید که نمی‌توانستید اشتباه کنید. آن دسته از همکاران ما که خدا در نظر گرفته می‌شدند، از جمله خود من، می‌دانستیم که واقعاً فناناپذیر هستیم و تصمیمات بد مهندسی می‌گرفتیم و مثل هر آدمی کاری را خراب می‌کردیم، بنابراین همیشه می‌ترسیدیم که از محورمان دست بکشیم. آنهایی که احمق بودند، مهندسان با استعدادی بودند که سخت کار می‌کردند، و احساس می‌کردند راهی وجود ندارد که مورد قدردانی قرار گیرند و ارتقاء پیدا کنند. اما این دسته پابرجا نبودند، برای اینکه جابز می‌توانست به سرعت ۱۸۰ درجه تغییر کند.

---

1 - Nietzsche

2 - Thus Spoke Zarathustra

هنگام صحبت‌های هرزتفلد در مورد حوزه تحریف واقعیت، تریبل صریحاً به او درباره تمایل جابز به تشبیه کردن جریان متناوب با ولتاژ بالا هشدار داد. تریبل توضیح داد که: «صرف اینکه به تو می‌گوید که یک چیزی افتضاح یا عالی است، این بدان معنی نیست که تو هم فردا احساس کنی واقعاً همینطور است. اگر ایده جدیدی را برایش مطرح کنی، معمولاً به تو خواهد گفت که فکر می‌کند احمقانه است. اما بعد، اگر واقعاً از آن ایده خوشش بیاید، دقیقاً یک هفته بعد، مثل اینکه به آن ایده فکر کرده باشد، نزد تو برخواهد گشت و ایده خودت را به خودت پیشنهاد می‌کند.»

هرتزفلد می‌گفت: «اگر یک استدلال موفق به ترغیب دیگران نمی‌شد، او ماهرانه به سراغ استدلال دیگری می‌رفت. گاهی اوقات، با اتخاذ ناگهانی موقعیت شما به‌عنوان موقعیت خودش و بدون اعلام اینکه تاکنون جور دیگری فکر می‌کرده است شما را از تعادل خارج می‌کرد و غافلگیرتان می‌کرد». این اتفاق بارها در مورد بروس هورن، برنامه‌نویسی که تسلر از زیراکس پارک او را جذب اپل کرده بود، رخ داد. هورن به یاد می‌آورد که: «یک هفته از زمانی که درباره ایده‌ام با جابز حرف زده بودم می‌گذشت، و او گفته بود که این ایده احمقانه است. هفته بعد، آمد و گفت: هی، من ایده خوبی دارم و ایده خودم را برایم شرح داد». به او گفتم: استیو این را یک هفته پیش به تو گفتم، و او گفت: آره، آره، آره و راهش را گرفت و رفت.

آیا رفتار جابز به علت کمبود احساسات عاطفی بود؟ نه، تقریباً برعکس است. او از نظر احساسی مناسب بود، و قادر به خواندن و شناختن آسیب‌پذیری‌ها و توانایی‌های روانشناختی افراد بود. می‌توانست یک قربانی غیر مظنون را با ترفندهای احساسی ناگهانی و کاملاً با هدف گیج کند. او به‌طور حسی می‌دانست چه زمانی یک نفر تظاهر به دانستن چیزی می‌کند یا واقعاً چیزی را می‌داند. این‌امر او را در نظر مردم، تبدیل به آدمی کرده بود که با استادی دیگران را گول می‌زند، نوازش می‌کند، وادار می‌کند، چاپلوسی می‌کند و می‌ترساند. جوآناهافمن می‌گفت: او در فهمیدن اینکه دقیقاً نقطه‌ضعفتان چیست، چه چیزی باعث می‌شود احساس حقارت کنید، و اینکه چه چیزی شما را متواضع و چاپلوس می‌کند، ظرفیتی بالایی داشت. این ویژگی مشترک آدم‌های کاریزماتیک است و می‌دانند چطور مردم را دست بیاندازند. دانستن اینکه او

می‌تواند شما را له کند باعث می‌شود احساس ضعف و اشتیاق به تایید او نمایید، پس او می‌تواند شما را بلند کند و روی محوری بگذارد و مالکتان شود.

آن بورز در رابطه با کمال، کج خلقی و زنندگی جابز، کارشناس شد. او مدیر منابع انسانی شرکت اینتل شده بود اما بعد از ازدواج با یکی از بنیانگذاران اینتل، باب نویس از اینتل کنار کشید. او در سال ۱۹۸۰ به شرکت اپل پیوست و به‌عنوان یک مادر آرام که بعد از بدخلقی‌های جابز مداخله به جا می‌کرد، عمل می‌نمود. به دفترش می‌رفت، در را می‌بست، و با ملایمت با او حرف می‌زد، جابز می‌گفت: «می‌دانم، می‌دانم» او اصرار می‌کرد: «خوب، بعد، لطفاً بس کن». بورز بیاد می‌آورد که: «او مدتی خوب بود، و بعد از یک هفته یا بیشتر، دوباره با او تماس می‌گرفتم». او متوجه شده بود که جابز به سختی می‌توانست خودش را کنترل کند. او انتظارات بزرگی داشت و اگر مردم انتظاراتش را برآورده نمی‌کردند، نمی‌توانست بر آن پافشاری نکند. او نمی‌توانست خودش را کنترل کند. من می‌توانستم بفهمم که چرا استیو غمگین می‌شود و معمولاً حق هم داشت اما تأثیر دردناکی داشت. این امر یک فاکتور ترس ایجاد می‌کرد. او خودآگاه بود اما این همیشه رفتارش را اصلاح نمی‌کرد.

جابز به بورز و شوهرش نزدیک شد، او سرزده به خانه آنها در تپه‌های لاس گتو می‌رفت. صدای موتور سیلکت جابز را از دور می‌شنید و می‌گفت: حدس می‌زنم دوباره استیو برای شام پیش ماست. او خیلی سرزنده و خیلی هم محتاج بود. او به یک پدر بالغ نیاز داشت که باب نقشش را به عهده گرفت و من مثل مادرش شدم.

فرازهایی در مورد رفتار جریحه‌دار و مصر جابز وجود داشت. افرادی که له نشده بودند، قویتر می‌شدند. آنها بدون ترس و با اشتیاق به خوشحال کردن او، بهتر عمل می‌کردند. هافمن می‌گفت: «رفتارش از نظر احساسی می‌توانست بی‌فایده باشد اما اگر دوام می‌آوردید، جواب می‌داد.» گاهی اوقات می‌توانستید به عقب بروید و نه تنها دوام بیاورید، بلکه شکوفا شوید. همیشه جواب نمی‌داد؛ راسکین امتحانش کرد، مدتی موفق بود و بعد خراب شد. اما اگر در کمال آرامش مطمئن بودید، و اگر جابز شما را می‌سنجید و به این نتیجه می‌رسید که می‌دانید دارید چه کار می‌کنید، به شما احترام می‌گذاشت، هم در زندگی شخصی و هم در زندگی

حرفه‌ای‌اش تیم مکینتاش این را می‌دانست. از ابتدای سال ۱۹۸۱، هر سال به فردی که بهترین ایستادگی را در برابر او انجام می‌داد، جایزه‌ای تعلق می‌گرفت. این جایزه تا اندازه‌ای خنده‌دار و البته تا اندازه‌ای هم واقعی بود، جابز این را می‌دانست و اتفاقا آنرا دوست داشت. سال اول، جوآناهافمن جایزه را برد. او با اینکه از یک خانواده پناهنده اهل اروپای شرقی بود اما اراده و خلق و خویی قوی داشت. برای مثال، یک روز متوجه شد که جابز پیش‌بینی‌های بازاریابی او را به طریقی عوض کرده است که او به‌طور کلی آن را تحریف‌کننده واقعیت دید. در حالیکه بسیار برآشفته بود به دفتر جابز رفت. او می‌گفت: «همانطور که از پله‌ها بالا می‌رفتم به دستیارش گفتم می‌خواهم یک چاقو بردارم و در قلبش فرو کنم». لایشنستات، مشاور شرکت به سمت بیرون دوید تا جلویش را بگیرد. اما استیو صدایم را شنید و بیرون آمد. هافمن دوباره در سال ۱۹۸۲ نیز جایزه را برد. دبی کلمن که همان سال به تیم مکینتاش پیوسته بود می‌گفت: «یادم می‌آید که به جوآنا حسادت می‌کردم، چون او جلوی استیو ایستاده بود و من هنوز این دل و جرات را نداشتم». بعد در سال ۱۹۸۳ من جایزه را بردم. یاد گرفته بودم که باید برای آنچه باور داری ایستادگی کنی و استیو به این موضوع احترام می‌گذاشت. بعد از آن با او شروع به پیشرفت کردم. سرانجام ترفیع گرفته و مدیر تولید شدم.

یک روز جابز سرزده وارد کابین یکی از مهندسان زیر دست اتکینسون شد و کارهای او را زیر سوال برد. آن طور که اتکینسون به یاد می‌آورد: استیو گفت این مزخرف است، آن مهندس گفت: نه، نیست، واقعاً بهترین راه است و مبانی مهندسی کارش را برای استیو توضیح داد تا اینکه جابز رفت. اتکینسون به تیمش یاد داد حرف‌های جابز را ترجمه کنند. ما یاد گرفتیم جمله «این مزخرف است» را اینگونه تعبیر کنیم که: «به من بگو چرا این راه بهترین راه انجام این کار است». این داستان، پس درآمدی داشت که اتکینسون نیز آن را آموزنده می‌دید. سرانجام آن مهندس یک راه بهتر برای انجام کاری که جابز از آن عیب‌جوئی کرده بود، پیدا کرد. اتکینسون گفت: او آن کار را بهتر انجام داد چون جابز او را به چالش کشیده بود، که به شما نشان می‌دهد می‌توانید به عقب برگردید و باید به حرف‌های او گوش می‌کردید، برای اینکه معمولاً حق با او بود.

رفتار خشن جابز تا حدی ناشی از کمال‌گرایی و ناشکیبایی او و با آدم‌هایی بود که برای تولید محصول در وقت و با بودجه تعیین‌شده، اهمال می‌کردند. اتکینسون می‌گفت: او نمی‌توانست مبادلات را به خوبی درست کند. اگر کسی به تولید عالی محصول آنها اهمیت نمی‌داد، دوست و رفیق بودند. برای مثال، در نمایشگاه کامپیوتر سانفرانسیسکو در آوریل سال ۱۹۸۱، آدام اسبورن ائلین کامپیوتر شخصی قابل حملی را ارائه داد. عالی نبود – یک صفحه نمایش ۵ اینچی داشت و حافظه زیادی نداشت – اما به‌اندازه کافی خوب کار می‌کرد. به طوریکه اسبورن بیان کرد: همین امکانات کافی است، چیزهای دیگر غیر ضروری و زیادی هستند. جابز می‌گفت که این دیدگاه از نظر اخلاقی رقت انگیز است و چند روز داشت اسبورن را مسخره می‌کرد، جابز در حال پرسه زدن در راهروهای شرکت اپل مکرراً می‌گفت: «آن یارو کار را درست انجام نمی‌دهد، هنرمند نیست، فقط دارد اشغال درست می‌کند».

یک روز جابز وارد کابین لاری کنیون، مهندسی که روی سیستم‌عامل مکینتاش کار می‌کرد شد و گلایه کرد که بالا آمدن این سیستم‌عامل خیلی طول می‌کشد. کنیون شروع به توضیح دادن کرد اما جابز حرفش را قطع کرد و پرسید: «اگر این سیستم‌عامل می‌توانست زندگی یک نفر را نجات دهد، می‌توانستی راهی پیدا کنی که زمان بالا آمدنش ۱۰ ثانیه کمتر شود؟» کنیون قبول کرد که می‌تواند. جابز پای تخته رفت و نشان داد که اگر کاربران سیستم‌عامل مکینتاش ۵ میلیون نفر باشند و هر روز روشن شدن آن ۱۰ ثانیه بیشتر طول بکشد مجموعا ۵۰ میلیون ثانیه در وقت مردم صرفه‌جویی می‌شود که معادل حداقل یکصد زندگی حفظ شده در هر سال است. اتکینسون به یاد می‌آورد که: «لاری عمیقاً تحت‌تأثیر قرار گرفت و چند هفته بعد برگشت، در حالیکه مکینتاش ۲۸ ثانیه سریع‌تر بالا می‌آمد». استیو با نگاه کردن به تصویری با مقیاس بزرگتر راهی برای برانگیختن کارمندان پیدا می‌کرد.

نتیجه این بود که تیم مکینتاش، اشتیاق جابز برای تولید یک محصول فوق‌العاده و سودآوری آن را به خودشان تزریق کردند. هرتزفلد می‌گفت: جابز فکر می‌کرد هنرمند است و تیم طراحی را تشویق می‌کرد که به خودمان به‌عنوان هنرمند نگاه کنیم. هدفش ضربه زدن به رقابت یا رسیدن به درآمد زیاد نبود. بلکه ممکن کردن بزرگترین چیزها یا حتی یک امر مهم

کوچک بود. یکبار تیم را به موزه شهری در منهتن برد تا نمایشگاه شیشه تیفانی را ببینند زیرا معتقد بود که می‌توانند از نمونه‌های خلق هنر فوق‌العاده لوئیس تیفانی که می‌توانست با حجم بالا باشد، بیاموزند. بادتربیل به یاد می‌آورد که: «به خودمان گفتیم: هی، اگر بخواهیم در زندگی‌مان چیزهایی بسازیم، می‌توانیم آنها را زیبا بسازیم».

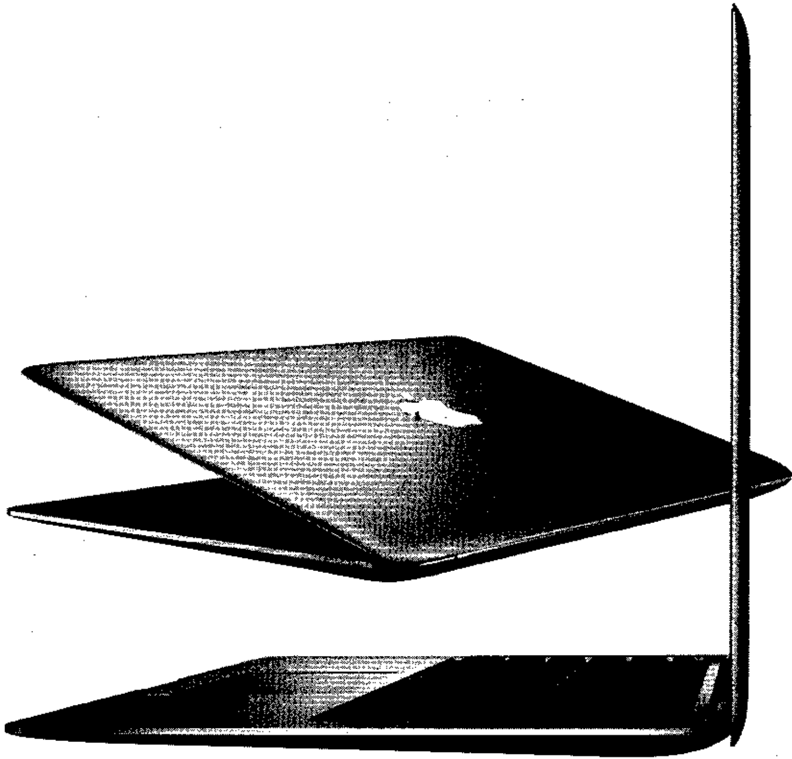
آیا همه رفتارهای پرآشوب و توهین‌آمیزش لازم بود؟ احتمالاً نه، اصلاً قابل توجیه نبود. راه‌های دیگری هم برای برانگیخته کردن تیمش وجود داشت. حتی با وجود اینکه مکینتاش عالی از کار درآمد، از زمان تعیین شده عقب بود و بیشتر از بودجه‌ای که جابز برایش در نظر گرفته بود در آن هزینه شده بود. وزنیاک می‌گفت: همکاری‌های استیو می‌توانست بدون این همه داستان درباره تهدیدهایش انجام شود. من می‌توانم صبورتر باشم و این همه کشمکش نداشته باشم. فکر می‌کنم یک شرکت می‌تواند یک خانواده خوب باشد. اگر پروژه مکینتاش مسیر مرا طی می‌کرد، شاید خیلی چیزها آشفته می‌شدند. اما فکر می‌کنم اگر ترکیبی از روش هم دوی ما در نظر گرفته می‌شد، بهتر از این بود که فقط راه استیو انجام شود.

اما حتی با وجود اینکه روش جابز می‌توانست تضعیف کننده روحیه افراد تیم باشد، اما می‌توانست به‌طور غریبی امیدبخش نیز باشد. روش او کارمندان اپل را با اشتیاق پایدار به خلق محصولات ابتکاری تشویق می‌کرد و خلاصه اینکه آنها می‌توانستند هر چیزی که غیرممکن به نظر می‌رسید را انجام دهند. آنها تی‌شرت‌هایی درست کرده بودند که رویش نوشته شده بود: «۹۰ ساعت در هفته و عاشقشم!» آنها بدون‌ترس از جابز با آمیخته‌ای از یک انگیزه قوی و باور نکردنی برای تحت‌تأثیر قرار دادن او، انتظاراتشان را بالا بردند. جابز بعدها توضیح داد که: «من طی سالها یاد گرفته‌ام که وقتی آدم‌های واقعاً خوبی داری، نباید آنها را نوازش کنی. با انتظار داشتن از آنها برای انجام امور بزرگ، می‌توانی از آنها بخواهی که کارهای بزرگ انجام دهند. تیم اصلی مکینتاش به من آموخت که بازیکنان رده اول با هم کار می‌کنند و دوست ندارند با افراد رده پائین‌تر کار کنند. از همه اعضای تیم مکینتاش بپرسید، آنها به شما خواهند گفت: «ارزش این همه درد و زحمت را داشت. اکثر آنها با من موافقند».

فصل دهم

طراحی

هنرمندان واقعی ساده



زیبایی شناسی باوهاوس[1]

پس از بیرون آمدن از گاراژ خانوادگی، اولین دفتر شرکت اپل در ساختمان کوچکی با دفتر فروش شرکت سونی مشترک بود. سونی به‌خاطر سبک کیفیتی بخصوص و طراحی محصولات بیادماندنی خود مشهور بود، به همین دلیل جابز می‌خواست مطالعه‌ای روی بازاریابی آنها داشته باشد. دانل لوین[2] که آنجا کار می‌کرد گفت: او با ظاهری ژولیده آمد و بروشور محصولات را برداشت و به خصوصیات طراحی آنها اشاره کرد. گه‌گاه می‌پرسید: «می‌توانم این بروشور را بردارم؟» در سال ۱۹۸۰، او لوین را استخدام کرد.

حدود ژوئن سال ۱۹۸۱، توجه او به کنفرانس سالانه بین‌المللی طراحی در اسپن جلب شد. نشست آن سال متمرکز بر سبک ایتالیایی بود و افرادی مانند ماریو بلینی[3] طراح معمار، برناردو برتولوچی[4] فیلمساز، سرجیو پینین فارینا[5] طراح ماشین و سوزانا آگنلی[6] وارث فیات و سیاستمدار در آن حضور داشتند. جابز به یاد آورد: «من آمده‌ام تا به طراحان ایتالیایی احترام بگذارم، درست مانند کودکی که به دوچرخه سواران ایتالیایی احترام می‌گذارد» این نشست الهاماتی شگفت‌انگیز داشت. در اسپن او با فلسفه طراحی عملی جنبش باوهاوس روبر شد، که توسط هربرت بایر در ساختمان‌ها، سوئیت‌ها، و مبلمان زمین موسسه اسپن به‌کار برده شده بود. بایر همانند مربیان خود والتر گروپیوس[7] و لودویگ میس ون در رو[8] معتقد بود که نباید تفاوتی بین هنرهای زیبا و طراحی صنعتی کاربردی باشد. سبک نوگرای بین‌المللی، به پشتیبانی از تفکر باوهاوس که طراحی باید ساده باشد، هنوز روح تاثیرگذاری دارد. این سبک با بکارگیری خطوط و فرم‌های پاک، بر عقلانیت و عاملیت تاکید کرد. «خدا در جزییات وجود دارد» و «کمتر بیشتر است» در

1 - Bauhaus
2 - Dan`l Lewin
3 - Mario Bellini
4 - Bernardo Bertolucci
5 - Sergio Pininfarina
6 - Susanna Agnelli
7 - Walter Gropus
8 - Ludwig Mies van der Rohe

بین پندهای موعظه‌شده توسط مایس[1] و گروپیوس[2] وجود داشت. همچنانکه از نظر ایشلر هومز، حساسیت هنرمندانه با قابلیت تولید انبوه ترکیب شده بود.

جابز پذیرش سبک باوهاوس را در گفتگویی در کنفرانس طراحی ۱۹۸۳ به‌صورت عمومی مورد بحث قرارداد، با این موضوع که آینده آن چیزی نیست که قبلاً بوده. او به سادگی گذر از سبک سونی را به نفع باهاوس پیش‌بینی کرد. او گفت: موج فعلی طراحی صنعتی، نگاه‌های-اند[3] سونی است، که خاکستری است و چیزهای عجیب و غریب می‌توانند آن را مشکی کنند. او او جایگزین جدیدی برای باوهاوس پیشنهاد داد که برای کارکرد و طبیعت محصولات واقعی‌تر بود. کاری که می‌خواهیم انجام دهیم های-اند کردن محصولات است، و می‌خواهیم آنقدر تمیز آنها را بسته‌بندی کنیم که متوجه شوید که آنها های-اند هستند. آنها را در یک بسته کوچک قرار خواهیم داد و سپس می‌توانیم آنها را زیبا و سفید کنیم، درست همانطور که براون برای محصولات الکترونیکی خود انجام می‌دهد.

او تاکید کرد که محصولات اپل ساده و زیبا خواهند بود. او گفت: ما برای های-اند بودن، آنها را درخشان و صادقانه خواهیم ساخت، این رویکرد ماست. شیوه اداره کردن شرکت، طراحی محصول، تبلیغات، همگی آنها مربوط به این موضوع هستند: «بگذارید همه چیز ساده باشد، واقعاً ساده» شعار طراحی اپل، در اولین بروشور شرکت این بود: «سادگی نهایت پیچیدگی است».

جابز احساس کرد که سادگی طراحی باید همراه با استفاده ساده از محصولات باشد. این اهداف معمولاً با هم به‌دست نمی‌آیند. جابز به کارکنان بخش طراحی گفت: «اصلی‌ترین مساله در طراحی ما این است که می‌خواهیم محصولات ما از نظر حسی خاص باشند». برای مثال، او دسکتاپی که برای مکینتاش می‌ساخت را مورد ستایش قرار داد. مردم می‌دانند که چگونه از طریق یک رابط کاربری با یک کامپیوتر رومیزی کار کنند. اگر وارد یک دفتر شوید، یک سری کاغذ روی میز هست. کاغذ بالایی از همه مهمتر است. مردم می‌دانند چگونه اولویت را تغییر

---

1 - Mies
2 - Gropius
3 - High End

دهند. بخشی از دلیل ما برای مدلسازی کامپیوترهای خود براساس خصوصیات کامپیوترهای رومیزی فعلی این است که ما می‌توانیم از این تجربه‌ای که مردم پیشتر داشته‌اند، به‌عنوان اهرم استفاده کنیم. همان چهارشنبه بعدازظهر که جابز صحبت می‌کرد، مایا لین بیست و سه ساله که نوامبر گذشته با تقدیم لوح یادبود کهنه سرباز ویتنامی خود به واشینگتن دی سی، به شهرت رسیده بود، در اتاق سمینار کوچکتر سخنرانی می‌کرد. آنها دوستی نزدیکی ایجاد کردند و جابز او را به دیدار از اپل دعوت کرده بود.

لین به یاد می‌آورد: «من آمدم تا یک هفته با استیو کار کنم. از او پرسیدم: چرا کامپیوترها شبیه به تلویزیون‌های زشت هستند؟ چرا یک وسیله باریک نمی‌سازی؟ چرا یک لپ‌تاپ صاف نمی‌سازی؟» جابز پاسخ داد که در حقیقت این هدف اوست، به محض اینکه فناوری آن آماده شود این کار را خواهد کرد. جابز حس می‌کرد در آن زمان اتفاق خیلی جالبی در حوزه طراحی صنعتی هنوز به وجود نیامده. او به وسایل چارلز و ری‌ایمز[1] و محصولات براون دیتر رمس[2] علاقه داشت. اما اشکال با کیفیت بالایی وجود نداشت که به جهان طراحی صنعتی انرژی ببخشد آنگونه که ریموند لوی[3] و هربرت بایر این کار را کردند. لین گفت: واقعاً جریان خاصی در طراحی صنعتی و بخصوص در سیلیکون وجود ندارد و استیو بسیار مشتاق بود تا این جریان را عوض کند. طراحی او به‌طور محسوسی براق و سرزنده بود. او کوچک سازی را پذیرفت، که از طرفداری او از سادگی نشات می‌گرفت، اما اجازه نداد که باعث سردی محصولاتش بشود، آنها سرگرم‌کننده باقی ماندند. او در مورد طراحی، پرحرارت و بسیار جدی بود اما همزمان حس سرگرمی را نیز در نظر داشت.

با رشد حساسیت‌های طراحی در جابز، او جذب سبک ژاپنی شد و آغاز به رفتن پیش ستاره‌هایی همچون ایشی میاک[4] و ای.ام.پی[5] کرد. آموزش بودیسم تأثیر زیادی روی او داشت.

---

1 - Ray Eames
2 - Dieter Rams
3 - Raymond Loewy
4 - Issey Miyake
5 - I.M Pei

او می‌گفت: «من معمولاً بودیسم، به‌طور مشخص زن بودیسم ژاپنی را همیشه از نظر زیبایی شناسی عالی یافته‌ام. والاترین چیزی که تابحال دیده‌ام باغهای حومه توکیو هستند. آنچه آن فرهنگ ایجاد کرده عمیقاً مرا به حرکت درآورده و سرچشمه آن مستقیما بودیسم است».

مانند یک پورشه

بینش جف رسکین برای مکینتاش این بود که دستگاهی مانند یک چمدان سفری خواهد بود که سریعاً صفحه کلید روی صفحه نمایش بسته خواهد شد. هنگامی که جابز پروژه را عهده‌دار شد، تصمیم گرفت قابلیت حمل را فدای یک طراحی متمایز کند که فضای زیادی روی میز نمی‌گیرد. او یک دفترچه تلفن در آن قرار داد. تیم طراحی او شامل جری مانوک و تری اویاما آغاز به کار روی ایده‌هایی کردند که صفحه نمایشی بالای جعبه کامپیوتر با صفحه کلید جداشدنی دارد.

یک روز در مارس ۱۹۸۱، اندی هرتزفلد بعد از شام به دفتر جابز آمد که در گفتگوی مشتاقانه‌ای با جیمز فریس مدیر طراحی شرکت روی نمونه اولیه یک مک کار می‌کرد. جابز گفت: ما می‌خواهیم ظاهری کلاسیک داشته باشد که از مد نیفتد، مانند فولکس واگن سوسکی. او ارزش گذاری روی ماشین‌های کلاسیک را از پدرش به ارث برده بود.

فریس پاسخ داد: «نه این درست نیست. خطوط باید مانند یک ماشین فراری هیجان‌انگیز باشند». جابز مخالفت کرد: «نه یک فراری، درست نیست. بیشتر باید شبیه یک پورشه باشد!» جابز در آن زمان صاحب یک پورشه ۹۲۸ بود. یک آخر هفته که بیل اتکینسون کار خود را تمام کرد، جابز او را بیرون برد تا از ماشینش تعریف کند. او به اتکینسون گفت: «هنر امتداد سلیقه است.» همچنین او طراحی مرسدس را هم مورد تحسین قرار داد. یک روز که دور پارکینگ قدم می‌زد گفت: «آنها طی سالهای گذشته خطوط را نرم‌تر اما جزییات را سخت‌تر کرده‌اند. این کاری است که ما باید با مکینتاش بکنیم».

اویاما یک طراحی مقدماتی را آماده کرده و یک مدل پلاستر ساخت. تیم مک برای پرده برداری گرد هم آمده و نظرات خود را مطرح می‌کردند، هرتزفلد آنرا دلفریب نامید. دیگران نیز

راضی به‌نظر می‌رسیدند. ولی جابز شروع به انتقاد کرد: خیلی جعبه مانند است، باید قوسهای بیشتری داشته باشد. شعاع اولین پخ باید بزرگتر باشد، و من زاویه‌های شیب آنرا دوست ندارم.

هر ماه، مانوک و اویاما یک مدل جدیدی براساس انتقادهای قبلی جابز ارایه می‌کردند، جدیدترین مدل پلاستر به‌طرز چشمگیری مورد پذیرش قرار گرفت، نه تنها این مدل به آنها در تکامل طراحی کمک کرد، بلکه از پافشاری جابز بر اینکه یکی از پیشنهاداتش نادیده گرفته شده جلوگیری کرد. هرتز فلد گفت: «آشکارا می‌توانستم بین مدل چهارم و سوم تفاوت قائل شوم، اما استیو همیشه منتقد و قاطع بود، جزییاتی را می‌گفت که دوست داشت یا نداشت و من همیشه او را درک می‌کردم».

در یک آخر هفته، جابز به میسی[1] در پالو آلتو رفت و دوباره آغاز به مطالعه دستگاه‌ها، بخصوص کویزینارت[2] کرد. دوشنبه او وارد دفتر مک شد، از تیم طراحی خواست تا یک نمونه را خریداری کرده و دسته‌ای از پیشنهادهای جدید براساس خطوط، منحنی‌ها و سطوح اریب آن ارایه کرد.

جابز همچنان اصرار داشت که دستگاه باید دوستانه به‌نظر برسد. در نتیجه، منجر به شباهت‌هایی با چهره انسان شد. با قراردادن دیسک درایو زیر صفحه نمایش، کیس کامپیوتر بلندتر و باریک‌تر از بیشتر کامپیوترها بود، که شکل یک سر را به ذهن متبادر می‌کرد. قسمت نزدیک پایه مثل یک چانه، ملایم بود و جابز تسمه پلاستیکی بالا را طوری باریک کرد که از غیرجذاب شدن آن جلوگیری شود. حق امتیاز طراحی کیس اپل به نام استیو جابز و همچنین مانوک و اویاما صادر شد. بعدها اویاما گفت: «با اینکه استیو حتی یک خط از طراحی را نکشید، اما ایده‌ها و الهامات تأثیر زیادی در طراحی نهایی داشت. صادقانه بگویم، ما نمی‌دانستیم دوستانه بودن یک کامپیوتر یعنی چه تا زمانی که استیو به ما گفت». جابز به‌شدت با ظاهر آنچه روی صفحه نمایش نمایان می‌شود مساله داشت. یک روز بیل اتکینسون کاملاً متعجب ناگهان وارد برج‌های تکزاکو شد. او به تازگی الگوریتمی مطرح کرده بود که می‌توانست به

1 - Macy
2 - Cuisinart

سرعت دایره‌ها و بیضی‌هایی روی صفحه نمایش رسم کند. برای ایجاد دایره معمولاً باید ریشه‌های دوم محاسبه شوند، که ۶۸۰۰۰ پردازنده قادر به انجام آن نبودند. اما اتکینسون براساس این حقیقت که جمع یک توالی از اعداد فرد یک توالی از ریشه‌های کامل تولید می‌کند (برای مثال ۴=۳+۱و ۹=۵+۳+۱)، یک راه‌حل ساخت. هرتزفلد به یاد آورد هنگامی که اتکینسون دموی خود را روشن کرد، همه به‌جز جابز تحت‌تأثیر قرارگرفتند. او گفت: «عالی است، دایره‌ها و بیضی‌ها خوب هستند، اما رسم مثلث‌هایی با گوشه‌های گرد چطور؟»

اتکینسون توضیح داد که انجام این کار تقریباً غیر ممکن است، او ادامه داد: فکر نمی‌کنم واقعاً به آن نیاز داشته باشیم. او به یاد آورد: می‌خواستم روتین گرافیک‌ها را خمیده نگهداشته و آنها را به اشکال اولیه‌ای محدود کنم که واقعاً نیاز بود انجام شود. جابز در حالی که بالا می‌پرید و مشتاق‌تر می‌شد گفت: مثلث‌های گوشه گرد همه جا هستند! فقط نگاهی به اطراف اتاق بیندازید! او به وایت برد و روی میز و اشیای دیگر اشاره کرد که مثلث‌هایی با گوشه‌های گرد بودند. و به بیرون نگاه کنید، حتی بیشتر از داخل هست، عملاً هرجا که نگاه می‌کنید! او اتکینسون را برای پیاده‌روی بیرون برد، و به پنجره‌های ماشین و بیلبوردها و تابلوهای خیابانی اشاره می‌کرد. جابز گفت: در سه بلوک هفده نمونه پیدا کردیم. من هرجایی به آنها اشاره می‌کردم، تا اینکه او کاملاً متقاعد شد.

هرتزفلد می‌گوید: در پایان هنگامی که به تابلوی توقف ممنوع رسیدیم، من گفتم: «باشد تو راست می‌گویی، من تسلیم شدم. ما باید یک مثلث گوشه گرد را به‌عنوان نمونه اولیه داشته باشیم!» بیل همان بعدازظهر با چهره‌ای خندان به برج‌های تکزاکو بازگشت. اکنون دموی او مثلث‌هایی با گوشه‌های گرد زیبا داشت که به سرعت برجسته می‌شدند. جعبه‌های محاوره‌ای و پنجره‌های روی لیزا و مک، و تقریباً هر کامپیوتر دیگری، با گوشه‌های گرد تکمیل شده‌اند.

جابز یاد گرفت تا طرح حروف را با تمام تغییرات سریف و سنس سریف، فاصله‌گذاری مناسب، و جداسازی خطوط ایجاد کند. بعدها او در مورد آن کلاس گفت: «وقتی اولین کامپیوتر مکینتاش را طراحی می‌کردیم، همه چیز به من بستگی داشت. چون مک بیت مپ شده بود، امکان تعبیه آرایه‌های بی‌شماری از فونت‌ها، از زیبا تا خنده‌دار، و رندر کردن پیکسل

به پیکسل آنها روی صفحه وجود داشت».

برای طراحی این فونت‌ها، هرتزفلد یکی از دوستان دبیرستانی خود، سوسان کار را از برون شهر فیلادلفیا استخدام کرد. آنها نام فونت‌ها را از ایستگاه‌های ترن خط اصلی فیلادلفیا گرفتند: اووربروک[1]، مریون[2]، آردمور[3] و رزمونت[4]. جابز از این اسم‌ها خوشش نیامد. یک روز بعدازظهر او کار را متوقف و آغاز به نام‌گذاری فونت‌ها کرد. او غرولند می‌کرد، آنها نام شهرهای کوچکی بودند که هیچکس تا به حال نشنیده بود. او ترجیح می‌داد که از نام شهرهای مشهور استفاده شود! فونتها به شیکاگو، نیویورک، ژنو، لندن، سانفرانسیسکو، تورنتو و ونیز تغییر نام یافتند. مارکولا[5] و برخی دیگر هرگز نتوانستند ارزش وسواس جابز نسبت به فن چاپ را درک کنند. مارکولا یادآوری کرد که: دانش او در مورد فونتها چشمگیر بود، و او همچنان بر داشتن فونت‌های عالی اصرار داشت، من می‌گفتم: فونت‌ها؟! کار مهمتری برای انجام دادن نداریم؟ در حقیقت ترتیب دلپذیر فونت‌های مکینتاش، پس از ترکیب با چاپگر لیزری و قابلیت‌های گرافیکی بزرگ، به صنعت انتشار کامپیوترهای رومیزی کمک خواهد کرد. کر[6] هم آیکون‌ها را ساخت، آیکونی مانند سطل زباله برای فایلهای دور انداخته شده، که به تعریف رابط‌های گرافیکی کمک کرد. او و جابز هم عقیده بودند زیرا حس مشترکی برای سادگی در عین حال تمایل به جذاب بودن آن داشتند. کر گفت: او معمولاً پایان هر روز می‌آمد. او همیشه می‌خواست بداند چه چیز جدیدی داریم، و همیشه سلیقه و حس خوبی برای جزییات دیداری داشت. گاهی یکشنبه صبح می‌آمد، کر هر از گاهی دچار مشکل می‌شد. او با این جمله که «این موجود پشمالو خیلی خوشحال به‌نظر می‌رسد»، یکی از رندرهای یک خرگوش را که آیکونی برای بالابردن سرعت کلیک موس بود رد کرد.

جابز همچنین توجه فراوانی را روی عناوین بالای پنجره‌ها نشان می‌داد. او وقتی که از

1 - Overbrook
2 - Merion
3 - Ardmore
4 - Rosemont
5 - Markkula
6 - Kare

ظاهر آنها خوشش نمی‌آمد اتکینسون و کر را وادار می‌کرد تا بارها و بارها انجام آنها را تکرار کنند. او فونت‌های لیزا را دوست نداشت، زیرا خیلی سیاه و زمخت بودند. او می‌خواست فونت‌های مک نرم‌تر باشند. اتکینسون می‌گوید: ما باید بیست میله عنوان[1] مختلف را طراحی می‌کردیم تا او خوشحال شود. یکبار که او زمان زیادی را صرف ایرادهای کوچک برای میله عنوان می‌کرد، کر و اتکینسون گله کردند که کارهای مهمتری برای انجام داشتند. جابز عصبانی شده و فریاد زد: «می توانید تصور کنید که هر روز به آن نگاه کنید؟ این یک چیز کوچک نیست، کاری است که باید درست انجام دهیم».

کریس اسپینوزا، یکی از دستیاران جوان وزنیاک از دورانی که در گاراژ بود، به‌وسیله جابز قانع شد تا از دانشگاه برکلی بیرون بیاید، او گفت: برای مطالعه همیشه فرصت هست، اما تنها یک فرصت برای کارکردن بر روی مک وجود دارد. او به خواست خودش تصمیم گرفت ماشین حسابی برای مک طراحی کند. هرتزفلد می‌گوید: وقتی کریس ماشین‌حساب را به استیو نشان داد نفس خود را حبس کرده بود، همه جمع شدیم و منتظر عکس‌العمل استیو شدیم.

جابز گفت: خوب، این یک آغاز است، اما اصولاً بوی بد می‌دهد. رنگ پس زمینه خیلی تیره است، ضخامت برخی خطوط اشتباه است و دکمه‌ها زیادی بزرگ هستند. در پاسخ به انتقادات جابز، اسپینوزا به تصحیح آنها پرداخت، اما هر روز پس از اصلاح موارد قبلی انتقادهای جدیدی مطرح می‌شد. یک روز بعدازظهر وقتی جابز آمد، اسپینوزا از راه حل خود پرده برداشت: «آقای جابز! خودت ظاهر ماشین‌حساب را درست کن» این ماشین‌حساب به کاربر اجازه می‌داد تا ظاهر ماشین‌حساب را با تغییر ضخامت خطوط، اندازه دکمه‌ها، سایه، پس زمینه و دیگر خصوصیات، تغییر داده و شخصی کند. بجای خندیدن، جابز سرگرم انجام این کار شد و شروع به بازی با ظاهر ماشین‌حساب کرد تا مطابق سلیقه خودش آنرا تغییر دهد. پس از حدود ۱۰ دقیقه، به آنچه می‌خواست رسید. تعجب‌آور نبود که طراحی او، به مک منتقل شده و برای پانزده سال به‌صورت استاندارد باقی ماند.

اگرچه تمرکز او بر مکنیتاش بود، اما جابز می‌خواست یک زبان طراحی ثابت برای تمام

1 - Title bar

محصولات اپل بسازد. بنابراین مسابقه‌ای ترتیب داد تا یک طراح جهانی برای اپل انتخاب کند، همانند دیتر رمز که طراح براون بود. اسم کد پروژه اسنو وایت بود، نه به‌خاطر برتری در رنگ بلکه بدین خاطر که محصولاتی که باید طراحی می‌شدند براساس هفت کوتوله نامگذاری شده بودند. هارتموت اسلینگر[1]، - یک طراح آلمانی - که مسئول ظاهر تلویزیون‌های ترینیترون سونی بود، برنده مسابقه شد. جابز به منطقه جنگل سیاه باواریا پرواز کرد تا او را ملاقات کند، نه فقط بخاطر اشتیاق دیدن اسلینگر بلکه به‌خاطر راندن مرسدس خود با بیش از یکصد مایل در ساعت. با اینکه اسلینگر آلمانی بود، پیشنهاد داد باید یک ژن آمریکایی برای اپل وجود داشته باشد که یک ظاهر کالیفرنیای جهانی ملهم از هالیوود و موسیقی، اندکی یاغی‌گری و جاذبه‌های طبیعی بسازد. اصل راهنمای او «شکل از احساسات پیروی می‌کند» بود، یک مثل آشنا که «شکل به دنبال عملکرد می‌آید». او چهل مدل از محصولات ساخته شده و مفهومی خودش را به جابز نشان داد، هنگامی که جابز آنها را دید اظهار داشت: بله خودشه! ظاهری مثل برف سفید، که فوراً برای اپل بکار گرفته شد، دارای قاب‌های سفید، منحنی‌های گرد، و خطوطی با شیارهای باریک برای تهویه و دکور. جابز به اسلینگر پیشنهاد بستن قرارداد داد، به شرطی که به کالیفورنیا بیاید. سپس آنها دست دادند، به گفته اسلینگر آن دست دادن سرآغاز یکی از قطعی‌ترین همکاری‌ها در تاریخ طراحی صنعتی بود. شرکت اسلینگر، فراگ دیز این اواسط ۱۹۸۳ در پالو آلتو با قرارداد سالانه ۱/۲ میلیون دلار کار برای اپل را آغاز کرد و از آن زمان به بعد روی هر محصول اپل با افتخار درج می‌شد: «طراحی شده در کالیفورنیا»

جابز از پدر خود آموخته بود که نشان استادکار پرحرارت این است که مطمئن می‌شود حتی جنبه‌های پنهان نیز به زیبایی انجام شده باشند. یکی از بیشترین و گفتنی‌ترین اجراهای آن فلسفه هنگامی بوجود آمد که برد مدار چاپی که چیپ‌ها و دیگر قطعات درون مکینتاش روی آن سوار می‌شد را بدقت بررسی کرد. هیچ مصرف کننده‌ای آن را نخواهد دید، اما جابز آغاز به انتقاد از در زمینه زیباشناسی کرد. او گفت: «آن یکی قسمت واقعاً زیباست. اما به

1 - Hartmut Esslinger

چیپ‌های حافظه نگاه کن، زشت هستند. خطوط خیلی بهم نزدیک‌اند».

یکی از مهندسان جدید حرف او را قطع کرده و پرسید چرا مهم است؟ مهم این است که خوب کار کند. هیچ‌کس نمی‌خواهد برد کامپیوتر را ببیند. جابز طبق معمول پاسخ داد: «می‌خواهم تا حد ممکن زیبا باشد، حتی اگر داخل کیس باشد. یک نجار بزرگ از چوب کثیف برای پشت کابینت استفاده نمی‌کند، حتی اگر کسی آن را نبیند». چند سال بعد در مصاحبه‌ای، پس از بیرون آمدن مکینتاش، جابز دوباره درسی که از پدرش گرفته بود را تکرار کرد. اگر نجاری باشید که کمد کشودار زیبایی می‌سازید، از تخته چندلا برای پشت کمد استفاده نمی‌کنید، حتی اگر پشتش به دیوار باشد و هیچکس آنرا نبیند، چون شما می‌دانید که آنجاست. بنابراین از یک تکه چوب خوب برای پشت کمد استفاده خواهید کرد، برای اینکه شب راحت بخوابید، زیبایی شناسی و کیفیت در همه مراحل باید وجود داشته باشد. او از مایک مارکولا اهمیت بسته‌بندی و ارایهٔ محصول را یاد گرفته بود.

عقل مردم در چشمشان است، بنابراین جابز برای کیس مکینتاش یک طراحی تمام رنگ را انتخاب و تلاش کرد ظاهر بهتری داشته باشد. آلن روزمن، یکی از اعضای تیم مک که با جواناهافمن ازدواج کرد به خاطر آورد: «او همکارانش را مجبور کرد پنجاه بار این کار را انجام دهند. به محض اینکه مشتری بسته‌بندی را باز کند، آنرا به سطل زباله خواهد انداخت، اما او همچنان نگران ظاهر دستگاه بود». برای رزمن این نشانه عدم تعادل بود؛ هزینه زیادی صرف بسته‌بندی گران قیمت دستگاه می‌شد در حالی که تلاش می‌کردند در مورد چیپ‌های حافظه صرفه‌جویی کنند. اما از نظر جابز هرکدام از این جزییات برای شگفت‌آور شدن مکینتاش، نکته‌ای اساسی بود.

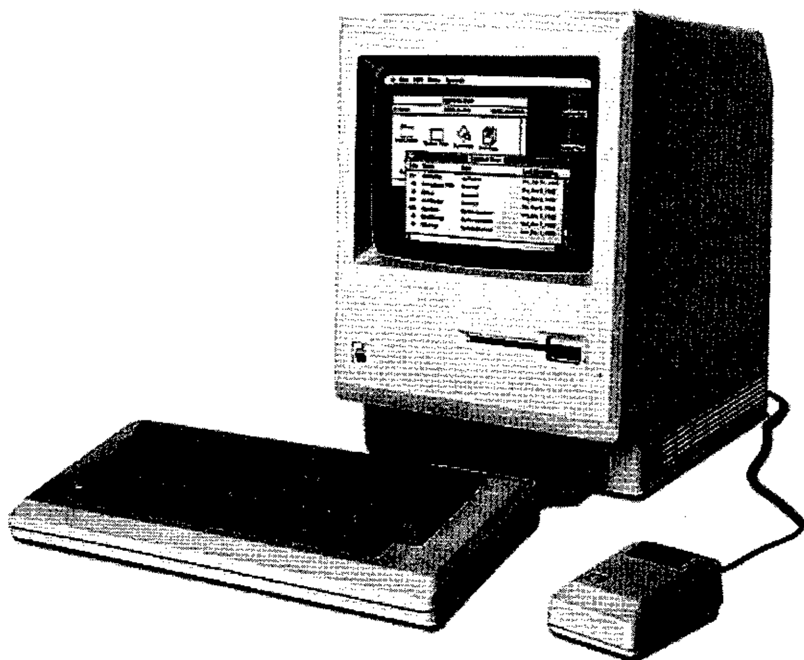
در پایان هنگامی که طراحی پایان یافت، جابز تیم مکینتاش را با هم به یک جشن دعوت کرد. او گفت: هنرمندان واقعی کار خود را امضا می‌کنند. پس یک کاغذ پیش نویس و یک خودکار شارپی برداشت و از همه آنها خواست تا نامهای خود را امضا کنند. امضاها داخل هر مکینتاش کنده‌کاری شد. هیچ‌کس این امضاها را نخواهد دید اما اعضای تیم می‌دانستند که امضاهایشان داخل هست، درست همانطور که می‌دانستند برد مدار چاپی تا حد ممکن با

ظرافت ساخته شده. یک بار او همه را با اسم صدا کرد. ابتدا بورل اسمیت[1] آمد. جابز صبر کرد تا همه آمدند. پس از آمدن همه چهل و پنج نفر، او نقطه‌ای در مرکز کاغذ پیدا کرد و نام خود را با حروف کوچک و با دقت و زیبایی هر چه تمام‌تر امضا کرد. اتکینسون گفت: «او کاری کرد که ما کارمان را مانند هنر ببینیم».

1 - Burrel Smith

فصل یازدهم

ساختن مک
سفر خود پاداش است.



رقابت

هنگامی که شرکت ای.بی.ام در آگوست ۱۹۸۱ کامپیوتر شخصی خود را معرفی کرد، جابز از یکی از اعضای تیم خود خواست تا یکی از این کامپیوترها را بخرد و مورد بررسی قرار دهد. کریس اسپینوزا[1] آن را یک تلاش نیمه کاره و معمولی نامید. این کامپیوتر از پیام‌های قدیمی ارسال فرمان از طریق خط استفاده کرده و صفحه نمایش‌های گرافیکی طرح بیتی را پشتیبانی نمی‌کرد. شرکت اپل از خود راضی شده و متوجه نبود که مدیران شرکت‌های بزرگ فن آوری ممکن است در خرید از یک شرکت معروف مانند ای.بی.ام احساس راحت‌تری نسبت به خرید از شرکتی که نام آن از یک میوه گرفته شده است، داشته باشند. در تاریخی که خبر انتشار کامپیوترهای شخصی ای.بی.ام اعلام شد، بیل گیتس به‌طور اتفاقی و به منظور یک جلسه به دیدار سران شرکت اپل رفت. او گفت به نظر نمی‌رسید آن‌ها علاقه‌ای نشان دهند. یک سال طول می‌کشد تا آن‌ها متوجه شوند چه اتفاقی افتاده است.

اپل برای نشان دادن اطمینان گستاخانه خود، آگهی تمام صفحه‌ای را در وال استریت ژورنال[2] با این عنوان به چاپ رساند: «خوش‌آمدی، ای.بی.ام به‌طور جدی» جابز در طول مدت فعالیت خود، همواره دوست داشت تا خود را به‌عنوان یک شورشگر روشنفکر در برابر امپراتوری‌های بد ببیند، رزمجویی جدی[3] یا سامورایی بودایی که با نیروهای تاریکی می‌جنگد. ای.بی.ام نبردی کامل برای او بود. او به شکلی هوشمندانه نبرد پیش رو را نه به‌عنوان یک رقابت تجاری محض بلکه یک نبرد معنوی هدایت می‌کرد. او به یک خبرنگار گفت: «اگر بنا به دلایلی ما اشتباهات بزرگی داشته باشیم و ای.بی.ام پیروز شود، احساس شخصی من این است که ما داریم برای بیست سال وارد نوعی عصر تاریک کامپیوتری می‌شویم. هنگامی که ای.بی.ام کنترل بخشی از بازار را به دست بگیرد، آن‌ها تقریباً برای همیشه دست از نوآوری برمی‌دارند، حتی سی سال بعد» جابز ضمن رجوع به این نبرد آن را جنگی مقدس دانست: «آنها در بدترین

---

1 - Chris Espinoza
2 - Wall Street Journal
3 - jedi

حالت شبیه مایکروسافت بودند، آن‌ها قدرتی برای نوآوری نداشتند، آن‌ها نیرویی برای بدی بودند، آنها شبیه ای.تی‌اند تی[1] یا مایکروسافت یا گوگل بودند».

متاسفانه در مورد اپل، جابز به دنبال رقیب درک شده دیگری برای مکینتاش خود بود: لیزای خود کارخانه. این موضوع تا حدودی جنبه روانی داشت. او از آن گروه برکنار شده بود، و اکنون می‌خواست به آن ضربه بزند. او همچنین رقابت سالم را شیوه‌ای برای تحریک و انگیزش گروه خود می‌دید. به همین دلیل بود که ۵۰۰۰ دلار با جان کوچ[2] شرطبندی کرد که مک پیش از لیزا فرستاده می‌شود. مشکل آنجا بود که رقابت ناسالم شد. جابز مکرراً گروه مهندسین خود را به‌عنوان بچه‌های خوبی که در یک تیم متحد کار می‌کنند در مقایسه با مهندسینی که به زحمت روی لیزا کار می‌کنند به تصویر می‌کشید. وقتی که او از طرح جف راسکین برای ساخت یک دستگاه قابل حمل کم‌مصرف و ارزان‌قیمت روی برگرداند و مک را یک ماشین رومیزی با رابط کاربر گرافیکی و به‌عنوان نسخه پایین‌تری از لیزا که احتمالاً قیمت لیزا را در بازار کاهش خواهد داد مطرح کرد. لری تسلر[3] که نرم‌افزار کاربردی لیزا را مدیریت کرده بود، دریافت که مهم است هر دو ماشین را طوری طراحی کند تا از برنامه‌های نرم‌افزاری مشابه استفاده کنند. بنابراین، قراری برای اسمیت[4] و هرتزفلد ترتیب داد تا به دفتر کار لیزا بیایند و نمونه اولیه مک را نشان بدهند. بیست و پنج مهندس حضور پیدا کردند و مودبانه به سخنان او گوش می‌دادند که در اواسط سخنرانی در با شدت باز شد. کسی نبود جز ریچ پیج[5] که مسئول بخش زیادی از طراحی لیزا بود. او فریاد زد: «مکینتاش می‌خواهد لیزا را خراب کند. مکینتاش می‌خواهد اپل را تخریب کند». نه اسمیت و نه هرتزفلد هیچ‌کدام پاسخی ندادند. بنابراین پیج یاوه‌گویی‌های خودش را ادامه داد. او در حالی که به گونه‌ای نگاه می‌کرد که گویی می‌خواهد گریه کند، گفت: «جابز می‌خواهد لیزا را خراب کند چون ما به او اجازه نمی‌دهیم تا آن را

1 - AT&T
2 - John Couch
3 - Larry Tesler
4 - Smith
5 - Rich Page

کنترل کند، دیگر هیچ‌کس لیزا نمی‌خرد چون می‌داند که مک دارد به بازار می‌آید. اما شما توجهی نمی‌کنید». او با عصبانیت از اتاق بیرون رفت و در را به هم کوبید، اما لحظه‌ای بعد دوباره سرزده برگشت و رو به اسمیت و هرتزفلد گفت: «می‌دانم که ایراد از شما نیست، مشکل استیو جابز است. به استیو بگویید که دارد اپل را خراب می‌کند».

جابز در واقع مکینتاش را به رقیبی کم قیمت با نرم‌افزارهای ناسازگار برای لیزا تبدیل کرد. موضوعی که مسائل را بدتر می‌کرد این بود که هیچ‌کدام از این ماشین‌ها با اپل II سازگار نبودند.

کنترل پیوسته

عدم تمایل جابز برای سازگار کردن مک با معماری لیزا دلیلی فراتر از چشم و هم چشمی یا انتقام داشت. یک دلیل فلسفی مطرح بود که در واقع به میل شدید او به کنترل کردن مربوط می‌شد. او معتقد بود برای اینکه یک کامپیوتر حقیقتاً عالی باشد نرم‌افزار و سخت‌افزار آن باید به‌صورت تنگاتنگ به یکدیگر مرتبط باشند. هنگامی که یک کامپیوتر در حال انجام برنامه‌ای است که در یک کامپیوتر دیگر نیز در حال اجرا است، این کامپیوتر برخی از کارایی‌های خود را از دست می‌دهد. او معتقد بود که بهترین محصول، محصولی است که به‌صورت سراسری و پیوسته طراحی شده و نرم‌افزار کاملاً با سخت‌افزار منطبق شده باشد و بر عکس در حقیقت این همان چیزی است که مکینتاش را، که دارای سیستم‌عاملی بود که تنها بر روی سخت‌افزار خودش کار می‌کرد، از محیطی که ساخته مایکروسافت بود متمایز می‌کرد.

دن فاربر ویراستار زد نت می‌گوید: «جابز یک هنرمند با اراده و برجسته است که نمی‌خواهد ابداعاتش به‌صورت نامطلوبی به‌وسیله برنامه‌های بی‌ارزش دچار تغییر شود». درست مثل این است که یک نفر چند ضربه قلم مو روی نقاشی پیکاسو ایجاد کند یا ترانه‌های آهنگ دایلان را تغییر دهد. در سال‌های بعد این روش، محصولات اپل از جمله آیفون، ایپاد و ایپد را از دیگر رقبای خود متمایز می‌کند و منجر به ساخت محصولات بی‌نظیری می‌شود. اما این همیشه بهترین راه برای تسلط بر بازار نیست. از زمان اولین مکینتاش تا جدیدترین آیفون‌ها، سیستم‌های جابز به گونه‌ای مسدود شده است که امکان تغییر آنها توسط کاربر وجود نداشته باشد، این نکته‌ای است که

لیندر کانی نویسنده شیوه مکینتاش می‌گوید. تمایل جابز برای کنترل تجربیات کاربر موضوع اصلی مباحثات او با وزنیاک بر سر این موضوع بوده است که آیا اپلII شکاف‌های ورودی را در نظر می‌گیرد که کاربر بتواند کارت‌های بسط دهنده‌ای به مادربرد کامپیوتر وصل نماید و امکان ایجاد کاربری‌های جدیدی را فراهم کند یا نه. وزنیاک در این مباحثه برنده شد: اپلII دارای هشت شکاف ورودی شد. و این بار در اطراف او ماشین جابز است و نه وزنیاک، و مکینتاش نیز دارای شکاف ورودی‌های کمی است. شما حتی قادر نیستید که کیس را باز کرده و به مادربرد دسترسی پیدا کنید. برای یک هکر یا کسی که سرگرمی او کار با کامپیوتر است این موضوع چندان خوش‌آیند نیست. اما برای جابز، مکینتاش برای عموم بود. او می‌خواست به آنها یک تجربه کنترل شده بدهد. بری کش[1] که در سال ۱۹۸۲ توسط جابز استخدام شد تا در برج تگزاکو[2] برنامه‌ساز بازاریابی باشد، می‌گوید: «این موضوع نشان دهنده شخصیت او و حس و تمایلش برای کنترل است.» وقتی استیو درباره اپلII صحبت می‌کند، او از این موضوع ناراضی است و می‌گوید: «ما کنترل کننده نیستیم. به کارهای احمقانه‌ای که این آدم‌ها انجام می‌دهند نگاه کنید. این یک اشتباه است که من هیچ وقت آن را انجام نخواهم داد». او تا آنجا پیش رفت که توانست ابزارهای ویژه‌ای بسازد که امکان باز کردن کیس مکینتاش با ابزارهای ساده وجود نداشته باشد. او به کش گفته بود که ما این وسیله را طوری طراحی خواهیم کرد که هیچ‌کس جز کارمندان اپل قادر نباشد به درون باکس راه پیدا کند. جابز همچنین تصمیم گرفت که پیکان نشانگر موس را از روی صفحه کلید مکینتاش حذف کند. تنها راه جدا کردن کرسر (نشانگر موس) جدا کردن موس بود. در واقع کاربران قدیمی مجبور بودند که به شیوه جدید نقطه و کلیک کردن عادت کنند، حتی اگر این شیوه را دوست نداشتند. برخلاف دیگر توسعه دهندگان محصول، جابز به این شعار که همیشه حق با مشتری است معتقد نبود: «اگر مشتری تمایلی به استفاده از موس ندارد، این‌اشتباه اوست». او معتقد بود که مزیت دیگری نیز برای حذف دکمه کرسر وجود دارد: «این کار باعث می‌شد که برنامه‌نویسان خارج از مجموعه به جای برنامه‌های کلی که برای انواع کامپیوترها قابل

1 - Berry Cash
2 - Texaco Towers

استفاه باشد، برنامه‌هایی خواهند نوشت که تنها برای سیستم‌عامل مکینتاش مناسب باشد». در این شرایط همبستگی بین نرم‌افزار، سیستم‌عامل و ابزارهای سخت‌افزاری به وجود می‌آمد و این همان چیزی بود که جابز به دنبالش بود. تمایل جابز برای کنترل یکپارچه، او را نسبت به این نظریه حساس نمود که اپل مجوز سیستم‌عامل مکینتاش را به دیگر سازندگان تجهیزات داده و در نتیجه به آنها امکان تولید مکینتاش‌های دیگر می‌دهد. مایک موری[1]، مدیر بازاریابی جدید و پرانرژی مکینتاش در می۱۹۸۲ طی یک یادداشت محرمانه به جابز یک برنامه مجوز کار ارایه داده و اذعان داشت که: «ما می‌خواهیم که محیط کاربری مکینتاش به یک صنعت استاندارد تبدیل شود. اما مسئله کنونی این است که یک نفر باید سخت‌افزار مکینتاش را بخرد تا این محیط کاربری را به دست آورد. تاکنون هیچ گروه صنعتی موفق نشده است به تنهایی یک صنعت گسترده استاندارد ایجاد و حفظ کند که بتواند با دیگر تولید کنندگان رقابت کند». بیانات او در واقع دادن مجوز سیستم‌عامل مکینتاش به تندی[2] بود. چرا که فروشگاه‌های کوچک رادیویی تندی مشتریان متفاوتی داشتند. موری می‌گفت که او نمی‌تواند فروش اپل را در دست خود بگیرد. اما جابز شدیداً با چنین برنامه‌ای مخالف بود. شیوه‌ای که او در پیش گرفته بود به این معنی بود که مکینتاش به‌صورت یک سیستم کنترل شده باقی می‌ماند که استانداردهای خود را رعایت می‌کرد اما به این معنی نیز بود که، همانطور که موری می‌ترسید، مشکلاتی نیز در ایجاد امنیت در محل خود و در دنیای تولید کنندگان ای.بی.ام به وجود می‌آورد.

ماشین‌های سال

همانطور که سال ۱۹۸۲ رو به اتمام بود، جابز معتقد بود که او می‌تواند به‌عنوان مرد سال روزنامه تایمز انتخاب شود. او یک روز همراه با سردبیر مجله سانفرانسیسکو میشل موریتس[3]، به برج تگزاکو رسید و همکارانش را تشویق کرد تا با موریتس مصاحبه کنند اما جابز خودش

1 - Mike Murray
2 - Tandy
3 - Michael Moritz

روی جلد مجله ظاهر نشد، مجله «کامپیوتر» را به‌عنوان موضوع پایان سال انتخاب کرد و آن را «ماشین سال» نامید. همراه با داستان اصلی خلاصه‌ای از سوابق جابز که بر اساس گزارشات موریتس تهیه و توسط کاکس - ویراستاری که معمولاً موضوعات مربوط به موسیقی راک را برای مجله آماده می‌کرد- نوشته شده بود: «با آهنگ فروش ملایم و تعهدی عمیق که مایه حسادت اولین ایثارگران مسیحی بود، این استیو جابز بود که بیش از هر کس دیگری در را گشود و کامپیوترهای خانگی را به داخل دعوت کرد». این یک مطلب فاخرانه و شاید خشن بود، آنقدر خشن که مورتیس بعداً با این بیان که گزارش او فیلتر و توسط یک ویراستار با شایعه‌های زیادی آمیخته شده است، آن را انکار کرد. - پس از اینکه او کتابی درباره اپل نوشت و شریک سرمایه‌گذاری دان والنتین[1] در سکویا کاپیتال[2] شد - ویراستاری که کار اصلی او شرح تاریخی وقایع دنیای موزیک راک بود. این عبارتی است که بادتریبل درباره جابز در زمینه تحریف واقعیت می‌گوید و اذعان می‌دارد که او گاهی در ملاقات‌ها می‌زد زیر گریه. شاید بهترین بیان در این زمینه از زبان جف راسکین بیان شده است. او می‌گوید که: «جابز بهترین پادشاه فرانسه است».

بر خلاف میل جابز، مجله حضور دختری را که او به فراموشی سپرده بود یعنی لیزا برنان را آشکار کرد. او می‌دانست کاتکه کسی است که درباره لیزا به مجله اطلاعات داده است، بنابراین کاتکه[3] را در محل کار گروه مک و در مقابل هزاران نفر سرزنش کرد. او نیز پاسخ داد که وقتی گزارشگر تایمز از من پرسید که آیا استیو دختری به نام لیزا دارد، پاسخ دادم که: «بله، البته» دوستان هیچ‌گاه اجازه نمی‌دهند که دوستانشان انکار کنند که پدر فرزندی هستند. من نیز به دوستم اجازه نمی‌دهم که یک آدم نادان باشد و پدر بودن خود را انکار کند. او واقعاً عصبانی بود و احساس خشم می‌کرد و در مقابل همه گفت که او به من خیانت کرده است. اما آنچه که واقعاً جابز را ناراحت کرد این بود که او به‌عنوان مرد سال انتخاب نشد. «من بیست و هفت سال دارم، بنابراین واقعاً به مسائلی از این قبیل اهمیت می‌دهم». آنها مایک موریتز را فرستادند تا

1 - Don Valentine
2 - Sequoia Capital
3 - Kottke

داستانی بنویسد. ما هم سن بودیم و من بسیار موفق بودم. می‌توانم بگویم که او تا حدی به من حسادت می‌کرد. بنابراین ویراستارها در نیویورک این داستان را پیدا کرده و گفتند: ما نمی‌توانیم او را به‌عنوان مرد سال انتخاب کنیم. موضوع ناراحت کننده‌ای بود اما درس خوبی نیز بود. به من یاد داد که هیچ‌گاه برای چیزهای این چنینی بیش از حد خوشحال نشوم چرا که مطبوعات در هر صورت شبیه به یک سیرک می‌مانند. آنها مجله را برای من فرستادند و من لحظه باز کردن آن را به خاطر دارم که منتظر بودم عکس خود را روی آن ببینم اما به جای آن تصویر کامپیوتری را دیدم. با خودم گفتم: هان؟! و سپس شروع به خواندن مقاله کردم ولی آنقدر وحشتناک بود که من شروع به فریاد زدن کردم. در واقع هیچ دلیلی وجود نداشت که باور کنم که موریتس آنقدر حسود بوده است که قضاوت و گزارش نامنصفانه‌ای انجام داده. در آن سال همه ویراستارهای برجسته - که من نیز در آن زمان یک ویراستار تازه کار بودم - تصمیم گرفتند به جای یک شخص، با کامپیوتر کار خود را پیش ببرند و از ماه‌ها قبل ماموریت داشتند که قطعه‌ای هنری از مجسمه‌های مجسمه‌ساز مشهور جورج سیگال انتخاب کنند تا عکس روی جلد باشد. در آن زمان ری کیو ویراستار مجله بود. او گفت: ما هیچ‌گاه جابز را در نظر نگرفتیم. شما نمی‌توانید به کامپیوتر شخصیت انسانی بدهید و این اولین باری بود که ما با یک شی سر و کار داشتیم. ما اصلاً دنبال یک چهره انسانی نبودیم که آن را روی جلد بگذاریم.

اپل در ژانویه ۱۹۸۳ لیزا را فرستاد- یک سال قبل از آماده شدن مک- و جابز ۵۰۰۰ دلار بابت شرط باخته به کوچ[1] پرداخت کرد. اگرچه جابز جزیی از تیم کوچ نبود اما به نیویورک رفت تا برای این تیم تبلیغاتی را از طرف رییس اپل و نماینده آن انجام دهد. او از مشاور روابط عمومی، رجیس مک کنا یاد گرفته بود که چگونه به شیوه نمایشی مصاحبه‌های اختصاصی انجام دهد. گزارشگران نیز که از میان مردم فریب خورده بودند، از لحظات بودن با او در هتل کارلیل[2] مغرور و خوشحال می‌شدند، جایی که کامپیوتر شخصی لیزا در میان انبوهی گل وجود داشت. برنامه تبلیغات این بود که از جابز خواسته شد روی لیزا تمرکز کند و نامی از مکینتاش برده نشود. چرا

---

1 - Couch
2 - Carlyle Hotel

که حدس‌های موجود درباره آن می‌توانست اهمیت لیزا را زیر سوال ببرد. اما جابز نتوانست این کار را انجام بدهد. در اکثر مصاحبه‌های خود در آن روز با تایمز، تجارت هفتگی، وال استریت ژورنال و فورچون، از مکینتاش نام برد. مجله فورچون گفته بود: «در این سال اپل یک نسخه ضعیف‌تر و ارزان قیمت‌تر از لیزا یعنی همان مکینتاش را معرفی می‌کند». تجارت هفتگی نیز گفته بود: «جابز نیز پروژه را مورد بررسی قرار داده است. مکینتاش هنگام ورود به بازار اعجاب‌انگیزترین کامپیوتر جهان خواهد بود». هم چنین گفته بود که لیزا و مکینتاش با یکدیگر قابل مقایسه نیستند. این درست مثل فرستادن لیزا با بوسه مرگ بود. البته لیزا نیز ناگهانی از بین نرفت بلکه طی دو سال به آرامی متوقف شد. جابز بعداً گفته بود: لیزا بسیار گران‌قیمت بود و هنگامی که کارشناسان ما آنها را به مشتری‌ها می‌فروختند ما نیز آنها را به شرکت‌های بزرگ می‌فروختیم. اما در این میان یک نکته روشن شود و آن این بود که هنگامی که لیزا به آرامی محو شد معلوم شد که اپل باید همه امید خود را روی مکینتاش اعمال کند.

بیا دزد دریایی باشیم!

همانطور که گروه مکینتاش بزرگ و بزرگتر شد، از برج تگزاکو به بخش اصلی ساختمان اپل در بندلی درایو[1] منتقل شد و سرانجام در اواسط سال ۱۹۸۳ به بندلی۳ رفت. مکان جدید دارای راهروی مدرنی بود که بازی‌های رایانه‌ای و سیستم استریو توشیبا و بلندگوهای مارتین لوگان[2] داشت، همانطور که بارل اسمیت[3] و هرتزفلد انتخاب کرده بودند. تیم نرم‌افزار از داخل راهرو و در یک محفظه شیشه‌ای مانند قابل دیدن بود و آشپزخانه هر روز به وسیله آبمیوه‌های اودوالا[4] محصور می‌شد. در اتاق میانی اسباب‌بازی‌های بیتری وجود داشت، به ویژه پیانوی بوسندورفر[5] و موتور سیکلت بی‌ام دبلیو[6] که جابز احساس می‌کرد القاکننده نوعی وسواس با

1 - Bandley Drive
2 - Martin Logan
3 - Burrell Smith
4 - Odwalla
5 - Bosendorfer
6 - BMW

هنرمندی سنگ‌های قیمتی است. جابز روی تمامی مراحل اجرا کنترل داشت و هدف این بود که افرادی که خلاق، باهوش و کمی سرکش هستند جذب شوند. تیم نرم‌افزار از متقاضیان می‌خواست که مدافع، بازی مورد علاقه اسمیت را انجام دهند. جابز همواره بر روی این موضوع دقت می‌کرد که متقاضیان در موقعیت‌های پیش‌بینی نشده، چگونه عمل می‌کنند.

یک روز او، هرتزفلد و اسمیت با فردی که متقاضی سمت مدیریت نرم‌افزار بود مصاحبه کردند، که به محض اینکه وارد اتاق شد، مشخص‌شد که بسیار سنتی و قانون‌مدارتر از این است که بتواند امور را مدیریت کند. جابز شروع به بازی با او کرد و پرسید: اولین بار که رابطه جنسی داشتی چند سالت بود؟ متقاضی که متعجب شده بود پرسید: «چرا چنین سوالی می‌پرسی؟» متقاضی مات و مبهوت آنجا نشسته بود، بنابراین جابز موضوع را عوض کرد و گفت: «چند بار از LSD استفاده کرده‌ای؟» هرتزفلد به یاد می‌آورد که متقاضی مرتباً رنگ عوض می‌کرد و من سعی کردم که موضوع را عوض کنم و یک سوال فنی بپرسم. اما زمانی که متقاضی با لحن یکنواخت خود مشغول پاسخ دادن بود جابز صحبت او را قطع کرد و شروع به درآوردن صدای بوقلمون کرد. او رو به اسمیت و هتزفلد کرد و گفت: «فکر می‌کنم من شخص مناسبی برای این کار نیستم و سپس رفت».

با وجود تمامی رفتارهای مشمئز کننده جابز، او می‌توانست در میان تیم خود روحیه صمیمیت برقرار کند. پس از اینکه افراد را ناامید می‌کرد، این قدرت را داشت تا دوباره آنها را دور هم جمع کند، به‌گونه‌ای که احساس کنند بخشی از پروژه مکینتاش هستند و این ماموریت مهمی است. هر شش ماه یکبار همه تیم خود را به یک استراحت در یک پاتوق نزدیک می‌برد. استراحت سپتامبر ۱۹۸۲ در پاژارو دونس[1] نزدیک مونتری[2] برگزار شد. پنجاه نفر یا بیشتر از اعضای بخش مک در کلبه‌ای مقابل آتش نشسته بودند. جابز نیز بالای میزی در مقابل همه نشسته بود. او به آرامی برای مدتی صحبت کرد و سپس به مکانی دیگری رفت تا افکار خود را منظم و اعلام کند. اولین اصل این بود که مصالحه نکنید. این قانونی بود که در

1 - Pajaro Dunes
2 - Monterey

طول زمان، هم می‌توانست مفید و هم مضر باشد. برنامه این بود که گروه مک بایستی به طرز دیوانه کننده‌ای عالی باشد و جابز و همکارانش باید این کار را انجام می‌دادند. اما این برنامه تا شانزده ماه دیگر باید انجام می‌شد. پس از تعیین تاریخ اتمام برنامه او گفت: «بهتر است به جای ارائه یک چیز غلط کلاً آن را کنار بگذارید». یک مدیر پروژه ممکن بود تاریخی را تعیین کند که امکان هیچ تغییری در آن نباشد، اما جابز اینگونه نبود. او می‌گفت زمان تمام هنگامی است که به مقصد برسیم. برنامه دیگری که عبارتی جالبی را در بر می‌گرفت و بعدها آن را به زبان آورد این پند او بود که: «سفر خود پاداش است».

تیم مک، آنطور که او تاکید می‌کرد، یک گروه خاص با یک ماموریت عالی بود. یک روز آنها با یکدیگر به سفر خود نگاه می‌کنند، لحظات دردناک را از خاطر برده و به آنها می‌خندند و از آنها به‌عنوان یک نقطه جادویی در زندگی یاد می‌کنند. در انتهای ارائه کار، فردی پرسید که آیا لازم است تحقیقات بازاریابی انجام دهند تا ببینند مشتری‌ها به چه چیزی نیاز دارند؟ او پاسخ داد: خیر، سپس او وسیله‌ای را بیرون کشید که به‌اندازه یک دفتر خاطرات روزانه بود. آیا شما می‌خواهید که یک چیز تمیز ببنید؟ وقتی آن را بیرون آورد ماکت یک کامپیوتر بود که روی پای شما جا می‌گرفت، همراه با یک صفحه کلید و نمایشگر که مثل یک دفتر به هم متصل بودند. این همان چیزی است که من تا اواسط دهه هشتاد آرزوی ساختن آن را دارم.

آنها شرکتی را بنا کردند که آینده را می‌ساخت. در دو روز آینده ارائه‌ای توسط مدیران گروه‌های مختلف و تحلیل‌گر بزرگ صنعت کامپیوتر، بن روزن در بعدازظهر همراه با مهمانی کنار استخر انجام شد. در پایان، جابز در مقابل جمعیت ایستاد و سخنرانی تک‌نفره‌ای را انجام داد: «هر روز که می‌گذرد کاری که این پنجاه نفر انجام می‌دهند موجی است که جهان را به جلو می‌راند. من می‌دانم که کمی سخت است که با این موضوع کنار بیاییم اما هیجان‌انگیزترین کاری است که من تاکنون انجام داده‌ام». سال‌ها بعد اکثریت افراد حاضر در آن سخنرانی از عبارت کنار آمدن با این موضوع می‌خندیدند و با او موافق بودند که ایجاد این موج هیجان‌انگیزترین کاری بود که آنها در زندگی انجام داده بودند. استراحت بعدی در پایان ژانویه ۱۹۸۳ و در همان ماه پدیدار شدن لیزا انجام شد.

چهار ماه بعد جابز برنامه مجدد خود را نوشت: «مصالحه نکنید.» این دفعه یکی از شعارها این بود: «هنرمندی واقعی» همه آزرده بودند. اتکینسون از مصاحبه عمومی که به مناسبت حضور لیزا انجام می‌شد، منع شد. او به اتاق هتل جابز رفت و او را تهدید کرد که از کار کنار خواهد کشید. جابز سعی کرد که اوضاع را آرام کند اما اتکینسون تصمیم به آرام شدن نداشت جابز عصبانی شد و گفت: من زمانی برای کنار آمدن با این موضوع ندارم، من شصت همکار دیگر آن بیرون دارم که با تمام وجود برای مکینتاش تلاش می‌کنند و منتظرند تا من جلسه‌ای را با آنها شروع کنم. پس از آن جابز اتکینسون را فرستاد تا با همان همکاران وفادار خود ملاقات کند. سپس جابز سخنرانی ایراد کرد و گفت که مشکلات خود را با آزمایشگاه شنوایی مکینتاش حل کرده و می‌تواند از نام مکینتاش استفاده کند. - البته این موضوع همچنان در حال مذاکره بود و در آن زمان به کمی تحریف واقعیت نیاز بود. - او یک بطری آب معدنی بیرون آورد و آن را روی صحنه به روش سمبلیکی نوشید. در خارج از سالن اتکینسون صدای بلند تشویق را شنید، آهی کشید و به گروه پیوست. مهمانی پس از آن با حضور افرادیکه در استخر شنا می‌کردند، آتش‌بازی در ساحل و صدای بلند موسیقی که تمام شب طول کشید و باعث شد که هتل لاپالایا در کارمل آرزو کند که آنها هیچگاه باز نگردند انجام شد.

یکی دیگر از شعارهای جابز در مهمانی این بود که: «بهتر است دزد دریایی باشیم نه دریانورد» او می‌خواست که در میان تیمش روح سرکشی برقرار باشد و آنها مثل ماجراجویان شجاعی باشند که به کار خود افتخار می‌کنند اما همچنان می‌خواهند فاتح سرزمینهای بیشتری باشند، همانطور که سوزان کار می‌گوید: «بیایید روح رقابت را در گروه خود ایجاد کنیم ما باید سریع حرکت کنیم ما می‌توانیم کارها را انجام دهیم». برای جشن روز تولد جابز چند هفته بعد، تیم هزینه بیلبوردی را پرداخت کرد تا در جاده دفتر مرکزی اپل آن را نصب کنند، روی آن نوشته شده بود: «تولد ۲۸ سالگی‌ات مبارک استیو، سفر پاداش است دزد دریایی»

یکی از برنامه‌نویسان گروه مک با نام استیو کپس[1] تصمیم گرفت که این روح جدید جالی

1 - Steve Capps

روگر را بالا ببرد، او یک تکه پارچه سیاه برید، یک جمجمه به‌همراه تصویر دو استخوان متقاطع روی آن کشید، عکس چشمی هم که روی جمجمه کشید علامت اپل بود. در یک شب یکشنبه کپس به پشت بام ساختمان جدید بندلی۳ رفت و پرچم را روی نردبانی قرار داد که کارگران آن را جا گذاشته بودند. پرچم تا هفته‌ها مغرورانه در هوا تکان می‌خورد تا اینکه تیم لیزا پرچم را برداشتند و برای رقیبان خود در گروه مک یادداشتی در مقابل آن نوشتند. کپس غرامت آن را جبران و با منشی‌ای که هفته‌ها آنرا برای تیم لیزا نگه می‌داشت درگیر شد، بعضی از افرادی که بر اپل نظارت داشتند نگران این موضوع بودند که روح سرکش جابز خارج از کنترل است. آرتور راک[1] می‌گوید: «پرچمی که بسیار مضحک بود و به بقیه افراد شرکت می‌گفت که آنها دیگر خوب نیستند.» او به یاد می‌آورد که جابز می‌گفت: «ما دزدان دریایی هستیم و می‌خواهیم که همه این را بدانند». افراد کارآزموده تیم مک می‌دانستند که اگر آنها از چیزی که می‌گفتند مطمئن بودند، می‌توانستند در مقابل جابز مقاومت کنند. جابز این کار آنها را تحمل و حتی تحسین می‌کرد.

تا سال ۱۹۸۳ افرادی که با تحریف واقعیت او آشنا بودند به چیز دیگری هم پی بردند: در صورت نیاز آنها می‌توانستند چیزی را که دستور داده شده بود، در صورتی که حق با آنها بود نادیده بگیرند. جابز نگرش سرکشانه و تمایل آنها به سرپیچی از فرد مسئول را می‌پذیرفت چرا که در نهایت این کاری بود که خود او انجام داده بود. تا آن زمان مهمترین مثال انتخاب دیسک درایو برای مکینتاش بود. اپل یک بخش دیگر داشت که ابزار ذخیره انبوه را می‌ساخت و یک سیستم دارای دیسک درایو و یک توییگی[2] تولید می‌کرد که می‌توانست روی آن فلاپی دیسکهای نازک 5¼ اینچی بنویسد. اما تا آن زمان لیزا آماده شده بود تا در بهار ۱۹۸۳ ارائه شود، مشخص بود که توییگی دیگر کارایی نداشت چرا که لیزا دارای یک هارد دیسک هم بود. اما مک هارد دیسک نداشت و از این نظر با مشکل مواجه بود.

هرتزفلد می‌گوید: «تیم مک کم کم داشت کنترل خود را از دست می‌داد. ما از یک درایو تک

1 - Arthur Rock
2 - Twiggy

استفاده می‌کنیم و دیگر هارد دیسکی نداریم که به آن تکیه کنیم». تیم در برنامه استراحت خود در سال ۱۹۸۳ موضوع را بررسی کرد و کلمن به جابز اطلاعاتی درباره میزان شکست توییگی ارائه داد. چند روز بعد او به کارخانه اپل در سن خوزه رفت تا ساخت توییگی را ببیند، بیشتر از نیمی از آنها رد شده بودند. جابز در حالیکه صورتش سرخ شده بود، ظاهر شد و فریاد می‌زد که همه افرادی که آنجا کار می‌کنند را اخراج می‌کند. باب بلویل، مدیر تیم مهندسی مک، به آرامی او را به سمت پارکینگ هدایت کرد و توانستند در حین پیاده‌روی کمی درباره جایگزین‌ها صحبت کنند. یکی از احتمالاتی که بلویل مطرح کرد استفاده از یک دیسک درایو 3½ اینچی بود که توسط یک سازنده ژاپنی کوچک، شرکت آلپس الکترونیک، که تولید کننده دیسک درایو برای اپلII بود، ساخته می‌شد. آلپس همچنین مجوز لازم را از شرکت سونی گرفته بود و اگر آنها می‌توانستند نسخه خودشان را بسازند هزینه‌اش بسیار کمتر تمام می‌شد.

جابز و بلویل، به‌همراه یکی از اعضای با تجربه اپل به نام رودهالت (شخصی که جابز او را برای طراحی نخستین مبدل برق برای اپلII استخدام کرده بود)، برای تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه کاری انجام دهند عازم ژاپن شدند. آنان از توکیو سوار قطار سریع‌السیر شدند تا از تاسیسات آلپس دیدار نمایند. مهندسین آنجا فقط با یک مدل خیلی ساده کار می‌کردند، حتی نمونه اولیه‌ای هم برای کار نداشتند. به نظر جابز این ایده عالی بود، ولی بلویل از این موضوع ناراحت شد. به نظر او هیچ راهی وجود نداشت که آلپس بتواند ظرف مدت یک سال آن را برای مک آماده سازد.

همچنان که آنان به بازدید خود از دیگر شرکت‌های ژاپنی ادامه می‌دادند، جابز به‌شدت عصبانی بود. او برای دیدار با مدیران شرکت‌های ژاپنی کت تیره به‌همراه شلوار جین و کفش کتانی پوشیده بود. هنگامی که طبق روال رسمی مدیران ژاپنی هدیه‌ای به او تقدیم کردند، او به این امر اعتنایی نکرده و متقابلاً هیچ هدیه‌ای به آنها نداد. وقتی که مهندسان آنجا به نشانه احترام و تعظیم به صف ایستاده بودند تا محصولات خود را به‌صورت مودبانه برای بازبینی تقدیم ایشان نمایند، جابز به آن‌ها ریشخند می‌زد. او هم از چاپلوسی و هم از دستگاه‌های آن‌ها متنفر شد. یک لحظه ایستاد و با کنایه گفت: «این‌ها چی‌اند که به من نشان می‌دهید؟ این‌ها

یک مشت آت و اشغال‌اند! همه می‌توانند بهتر از این را درست کنند».

با اینکه بسیاری از میزبانان ناراحت شدند، ولی برخی از این کار متحیر شدند. آنها چیزهایی از سبک رفتار نفرت‌انگیز و گستاخانه او شنیده بودند، و اکنون آنها به عینه آن را می‌دیدند. آخرین محل بازدیدشان کارخانه سونی بود که در بخش کثیفی از حومه توکیو قرار گرفته بود. در نظر جابز، آنجا محلی به هم ریخته و زشت بود. بسیاری از کارها به‌صورت دستی انجام می‌شد. او از این کار متنفر بود. در بازگشت به هتل، او با بلویل در مورد بردن دیسک درایو سونی مشاجره کرد. این محصول آماده مصرف بود اما جابز مخالف این کار بود. او تصمیم گرفت برای تولید درایوهای خودشان با شرکت آلپس همکاری کنند، و به بلویل دستور داد تا همکاری‌شان را با شرکت سونی متوقف کنند.

بلویل تصمیم گرفت که بهترین کار این است که تا حدودی تصمیمات جابز را نادیده بگیرد و از یکی از مدیران اجرایی سونی درخواست کرد تا دیسک درایو خودشان را برای استفاده در شرکت مکینتاش آماده نمایند تا زمانی که مشخص می‌گردد که شرکت آلپس توانایی تحویل به موقع را ندارد، شرکت اپل همکاری خود را با شرکت سونی ادامه دهد. بنابراین شرکت سونی آقای هیدتوشی کوموتو[۱]، مهندسی که دیسک درایو را تکمیل کرده بود، را برای آنان فرستاد. او فارغ‌التحصیل دانشگاه پوردو[۲] بود و خوشبختانه در مورد شاهکار خود حس شوخ‌طبعی خوبی داشت.

زمانی که جابز از دفتر شرکت طرف همکاریشان برای دیدار از تیم مهندسی شرکت مک باز می‌گشت - که معمولاً هر روز بعدازظهر بود - آن‌ها عجولانه جایی برای مخفی شدن کوموتو پیدا می‌کردند. یکبار جابز او را در دکه روزنامه فروشی در کوپرتینو[۳] دید و به سمت او دوید و او را از روی جلسه‌ای که در ژاپن داشت شناخت، اما به چیزی مشکوک نشد. نزدیک‌ترین دیدارشان زمانی بود که جابز یک روز به‌طور غیرمنتظره با هیاهو وارد دفتر کار مک شد، در حالیکه کوموتو در یکی از خوابگاه‌ها نشسته بود. یکی از مهندسین مک دست او را گرفت و اتاقک سرایداری را به او نشان داد: «زود باش، سریع توی این کمد قایم شو، لطفاً! همین حالا»

1 - Hidetoshi Komoto
2 - Purdue
3 - Cupertino

کوموتو گیج شده بود، هرتزفلد حرفش را تکرار کرد، اما او از جا پرید و همان کار را انجام داد. او بایستی پنج دقیقه در کمد می‌ماند تا جابز آنجا را ترک کند. مهندسین مک عذرخواهی کردند. او جواب داد: «مسئله‌ای نیست، با این که آمریکایی‌ها خیلی عجیب و غریب هستند اما کسب و کارشان ادامه دارد».

پیش‌بینی بلویل به حقیقت پیوست. در ماه می۱۹۸۳ کارمندان شرکت آلپس پذیرفتند که دست کم هجده ماه دیگر طول می‌کشد تا دیسک درایو به مرحله تولید برسد. در دیداری مجدد در پاژارو دانس، مارکولا جابز را به خاطر کاری که قصد انجام آن را داشت مورد شماتت قرار داد. بلویل در نهایت حرفش را قطع کرد و گفت ممکن است پیشنهادی برای آماده شدن سریع درایو شرکت آلپس داشته باشد. جابز برای لحظه‌ای گیج شد، و سپس فهمید که چرا بهترین طراح دیسک شرکت سونی را در کوپرتینو برای لحظه‌ای دیده است. جابز گفت: «آشغال!» ولی این جمله را در حال عصبانیت نگفت، بلکه پوزخندی بر چهره داشت. هرتزفلد به محض آنکه فهمید که بلویل و دیگر مهندسین پشت سر او چه کاری انجام داده‌اند گفت: «استیو غرور خود را کنار گذاشت و به خاطر نافرمانی و انجام کار درست از آن‌ها تشکر کرد. در نهایت، این درست همان چیزی بود که او می‌توانست در آن موقعیت انجام دهد».

فصل دوازدهم

ورود اسکالی

چالش پپسی



جابز همراه با جان اسکالی، سال ۱۹۸۴

همکاری

مایک مارکولا هرگز نمی‌خواست رئیس شرکت اپل شود. وی در نظر داشت خانه‌های جدید خود را بسازد، طرح‌های شخصی خود را پیش برده و با سهام خود بهترین زندگی را تشکیل دهد. وی هیچ رغبتی به حل اختلافات و تعارضات نشان نمی‌داد و حتی هیچ گرایشی به مدیریت خودش هم نداشت. اما او مجبور شد مایک اسکات را از پیش رو بردارد. او به دلیل قولی که بابت موقتی بودن این روند به همسرش داده بود از این رو با اکراه پا به این نقش گذاشت.

با پایان یافتن سال ۱۹۸۲، تقریباً بعد از گذشت دو سال، همسرش به وی دستور داد: «هر جور هست باید برای خودت جایگزین پیدا کنی» جابز با اینکه می‌دانست آمادگی لازم برای اداره شرکت را ندارد اما باز هم یک چیزی وی را وادار به تلاش می‌کرد. و با وجود غروری که داشت باز هم می‌خواست خودش را از همه چیز آگاه نشان بدهد. مارکولا معتقد بود که هنوز جابز خشونت زیادی داشته و تجربه کافی برای به دست گرفتن ریاست شرکت اپل را دارا نیست، از این رو بر آن شدند تا شخص دیگری را خارج از آنجا برای ریاست برگزینند.

دان استریج[1] سازنده تراشه انواع کامپیوتر شخصی شرکت ای.بی.ام و مسئول راه‌اندازی آنها، شخص مورد علاقه اکثر افراد شرکت اپل بشمار می‌رفت. با اینکه جابز و تیمش او را تحقیر می‌کردند، اما به هر حال او از فروشندگان عمده شرکت اپل بود. استریج نمایندگی‌هایش در شهرهای بوکا راتون[2] و فلوریدا را همچنان تحت حمایت خود نگه داشته و با آسودگی از شرکت آرمونک[3] در نیویورک جدا شد. استریج همانند جابز مغرور و خودخواه بود اما برخلاف جابز این توانایی را داشت که به دیگران این اجازه را بدهد، تا فکر کنند که افکار روشنگرایانه آنها از جانب خودشان ایجاد شده است. با پیشنهاد حقوق یک میلیون دلاری‌ای که به وی شد به بوکاروتان عزیمت کرد، با امضاء قرارداد، یک میلیون دلار دیگر هم به او داده می‌شد. وی از آن دست افرادی نبود که از کارهای دریایی بگذرد و به ارتش بپیوندد. وی از اینکه یکی از

1 - Don Estridge
2 - Boca Raton
3 - Armonk

سردمداران باشد و در کارهای دریایی خدمت کند بیشتر لذت می‌برد، تا اینکه بخواهد جزء دزدان دریایی به حساب بیاید. وی بابت مشکلاتی که داستان‌های جابز در شرکت ایجاد کرده بود، احساس نارضایتی می‌کرد. وقتی از او سوال می‌شد که: کجا مشغول به‌کار است؟ بیشتر تمایل داشت که اسم ای.بی.ام را بیاورد و بگوید که در شرکت ای.بی.ام مشغول به کار است. از این رو جابز و مارکولا برای پیدا کردن فرد دیگری، حمایت شخصی به نام جری روشه[1] را جلب کردند، کسی که قادر بود رئیس‌های شرکت‌های بزرگ را جذب کند. چیزی که مورد نیاز آنها بود یک مشتری بازاریاب بود، کسی که با کار تبلیغات مانوس باشد و تعامل مناسبی با بازار مصرف ایجاد کند، تعاملی که در جنبش، تأثیر مفیدی خواهد داشت.

روشه تمام تمرکزش را بر روی فرایند بازاریابی موثر بر مصرف‌کننده قرار داد. جان اسکالی رئیس نمایندگی پپسی کولا در شرکت پپسی، کسی است که تمامی تلاش‌های سامان‌دهی شده وی در راستای تبلیغات و پیروزی آگهی‌هایش بود. زمانیکه جابز با شاگردان تجاری استنفورد صحبت کرد، به نتایج خوبی در مورد اسکالی رسید. اسکالی به دلیل صحبت‌هایی که اخیرا در کلاس داشت، برای ملاقات با روشه احساس رضایتمندی کرد. اسکالی در مورد جابز تفکرات متفاوتی داشت. مادرش یک زن اصیل خانه‌دار در بخش شرقی منطقه منهتن بود. این زن هر وقت که از خانه بیرون می‌رفت دستکش سفید رنگش را به دست می‌کرد. همچنین پدرش وکیل مشهور این جنبش به حساب می‌آمد. اسکالی در مدرسه مارک تحصیل کرد و سپس مدرک مقطع کارشناسی را از دانشگاه براون و درجه کسب و کار خود را از وارتون دریافت کرد. وی در شرکت پپسی به‌عنوان بازاریاب و تبلیغ‌کننده نوآور با علاقه وافری که به توسعه محصول و فناوری اطلاعات داشت، توانست مدارج ترقی را طی کند.

اسکالی به لوس آنجلس سفر کرد تا کریسمس را با فرزندان همسر قبلی خود بگذراند. وی فرزندانش را به یک مغازه کامپیوتر فروشی برد که قبلاً خودش با وضع نابسامان خود به فروش کامپیوتر در آنجا می‌پرداخت. وقتی فرزندانش از او پرسیدند که چرا اینقدر خوشحال است؟ در جواب گفت که قصد دارد برای ملاقات استیو جابز به کوپرتینو برود، آنها کاملاً متحیر شدند.

1 - Gerry Roche

ستاره‌های سینمایی زیادی را آنها می‌شناختند، اما جابز یک شخصیت کاملاً مشهور بود. وقتی به مرکز نمایندگی رسید و با اداره‌های فرضی و جو غیرعادی آنجا روبرو شد، مبهوت و حیران ماند. همچنین دید که کارمندان اپل نسبت به کارمندان شرکت پپسی لباس رسمی کمتری پوشیده بودند.

پیش از نهار جابز بی سر و صدا سالادش را برداشت اما وقتی اسکالی گفت: «بیشتر مدیران به این نتیجه رسیدند که کار با کامپیوتر بسیار مشکل است». خلق و خویش تغییر کرد و عنوان کرد آن روشی که مردم از کامپیوتر بهره می‌برند را تغییر می‌دهیم. اسکالی در بازگشت به خانه‌اش تفکر زیادی کرد و در طی این تفکراتش ۸ صفحه نکته در مورد بازاریابی کامپیوتر برای کاربران و مدیران تجاری یادداشت‌برداری کرد. در بخش‌های مختلف یادداشت تاکید کافی وجود نداشت، با عبارات خط‌دار، نمودارها و جعبه‌هایی پر شده بود، اما کشف جدیدش از انگیزه ایجاد برخی تغییرات برای فروش بیشتر برخی کالاها جالب‌تر از سودا بود. در پی توصیه‌هایش عنوان کرد: «سرمایه‌گذاری در شرکت‌های تجاری داخلی، انگیزه کاربران برای بهبود زندگی خودشان را بیشتر می‌کند.» سپس ادامه داد: «این جوان بود که مرا انتخاب کرد، نابغه‌ای با روحیه‌ای تند و خشن، و اینکه در مورد او اطلاعات بیشتری به دست بیاورم برایم جالب بود».

به همین دلیل دفعه بعدی که جابز به نیویورک آمد تصمیم گرفت او را ببیند. آمدن وی مصادف بود با معرفی لیزا در هتل کارلیل[1]، تیم شرکت اپل پس از یک روز کامل سر و کله زدن با مطبوعات، با دیدن مهمانی که سر زده به این مکان آمده بود، شگفت‌زده شدند. جابز کراواتش را شل کرد و اسکالی را رئیس شرکت پپسی و همکار بزرگ تجاری آنها معرفی کرد. هنگامی که جان کاچ، لیزا را معرفی کرد، جابز هم با دیگران هماهنگ شد و یکسری کلمات مورد علاقه‌اش مثل «تحول» و «باور نکردنی» را به زبان آورد و مدعی شد که این روند، تعامل میان انسان و رایانه را متحول می‌سازد. سپس به سمت رستوران چهار فصل تغییر جهت دادند. پس از اینکه جابز غذای گیاهی مخصوص آنجا را خورد، اسکالی شروع به بیان موفقیت‌های

1 - Carlyle

بازاریابی شرکت پپسی کرد. همچنین عنوان کرد که با اینکه نماینده تولید پپسی محصول را به فروش نرساند اما روش زندگی و دید خوش بینانه‌ای را در بر داشت. جابز با ذوق و شوق تمام موافقت کرد و گفت: «تصور می‌کنم که شرکت اپل به این شانس رسیده که تولیدی محصولات اپل را هم تشکیل بدهد».

نمایندگی‌های شرکت پپسی برخلاف عقیده‌ها، تمرکزشان را بر روی محصول گذاشتند. این روند باعث بهم ریختگی رویدادها و تبلیغات و روابط عمومی شد و در پی آن فتنه‌هایی بر پا شد. جابز خاطر نشان شد که توانایی تبدیل معرفی محصولات جدید به هیجان انگیزترین عامل در کشور از جمله اهداف جابز و رجیس مک کنا بود که قصد پیاده‌سازی در شرکت اپل را داشته‌اند. تقریباً نزدیک‌های شب بود که صحبت آنها به پایان رسید. اسکالی و جابز قدم‌زنان در حال برگشتن به هتل کارلیل بودند که جابز چنین گفت: «یکی از بهترین بعدازظهرهای طول زندگیم بود» و زمانی که در نهایت به خانه‌اش در گرینویچ در شهر کانکتیکات[1] رفته بود در شبی که خوابش نمی‌برد عنوان کرد: «قادر نیستم بگویم چقدر لذت برده‌ام».

برای جابز استخدام کردن خیلی لذت بخش‌تر از مذاکره کردن با شرکت‌های نوشیدنی است. او بعداً عنوان کرد: «این کار باعث ایجاد این انگیزه در من شد تا آرزوی دیرینه‌ام یعنی طراح نقشه بودنم را به واقعیت نزدیک کنم» صبح روز بعد روشه دوباره به دیدار اسکالی رفت. روشه گفت: «من نمی‌دانم شما بچه‌ها شب گذشته در مورد چه چیزی با هم صحبت کردید، اما بگذارید این را به شما بگویم که استیو جابز یک شخص خوش فکر است». و همکارش به همین‌ترتیب صحبتش را با اسکالی ادامه داد که این کار دشواری است اما به دست آوردن آن غیر ممکن نیست. جابز برای دیدار روز شنبه در ماه فوریه به شرق سفر کرد و با ماشین لیموزین به گرینویچ رفت. وی عمارت مجلل تازه ساخت اسکالی با سقف شیشه‌ای را پیدا کرد و همچنین از آن درب بلوطی سفارشی‌ای که با دقت تمام بر روی آن کار شده بود خیلی استقبال کرد. این در با لمس انگشت باز می‌شد. اسکالی دوباره گفت: «استیو از این بابت خیلی راضی بود چرا که همانند من کمال‌گرا بود». بنابراین اسکالی شروع به کشف فرآیندهای ناسالم

1 - Connecticut

به وجود آمده در کارهای جابز کرد، چیزی که برای خودش باورنکردنی بود.

اسکالی معمولاً ماشین کادیلاک سوار می‌شد، اما احساس کرد که مهمانانش جور دیگری فکر می‌کنند، از این رو مرسدس بنز همسرش را قرض گرفت تا اینکه به شرکت پپسی برود و مراکز همکاری را بررسی کند، درجاییکه اسراف‌کاری‌ها در آنجا به‌اندازه تندروی‌های شرکت اپل بود. ایت روند برای جابز در واقع نشان‌دهنده تفاوت بین اقتصاد دیجیتالی جدید و رو به رشد با تاسیس شرکت فورچون ۵۰۰ می‌باشد. حرکت در این مسیر پر پیچ و خم، شما را از مسیر و زمینه‌های آراسته با باغ‌های پر از مجسمه‌ای که رودین[۱]، مور[۲] ،کلدر[۳] و جیاکومتی[۴] آنها را ساخته‌اند به سمت ساختمانی که ادوارد دورل استون[۵] آن را به‌صورت بتنی و شیشه‌ای طراحی کرده بود هدایت می‌کند. اداره بزرگ اسکالی یک قالیچه ایرانی، ۹ پنجره، قطعه کوچکی از باغ شخصی، سالن مطالعه و حمام شخصی را در خود جای داده بود.

زمانیکه جابز متوجه همکاری مناسب در مرکز شد، از این قضیه متعجب گردید که تمام مدیران در بخش‌هایی جدا از کارمندان قرار دارند. او گفت: «این عجیب و غریبه» اسکالی سریعاً موافقت کرد و گفت: «در واقع من هم مخالف این امر بودم و خیلی از اوقات می‌رفتم و در بخش کارمندان کار می‌کردم» چند هفته بعد وقتی اسکالی از کارش دست کشید و به مجمع شرکت پپسی در هاوایی برگشت، جلسه بعدی آنها در کوپرتینو برگزار شد. مایک موری مدیر بازاریابی مکینتاش مسئول آماده‌سازی تیم برای سفر بود اما این در دستور کار واقعی وی نبود. وی در صحبت با کارمندان مکینتاش در یادداشت‌هایش اظهار خشنودی کرد: «شرکت پپسی می‌تواند در نهایت در چند سال آینده هزاران دستگاه از مکینتاش را به فروش برساند. آقای اسکالی و آقای جابز در طی سالهای گذشته با هم دوست بودند. اسکالی یکی از بزرگترین قدرت‌های بازاریابی در اتحادیه‌های بزرگ بشمار می‌رفت. بیایید یک زمان مناسب به او بدهیم»

---

1 - Rodin
2 - Moore
3 - Calder
4 - Giacometti
5 - Edward Durell Stone

جابز می‌خواست که اسکالی انگیزه‌اش را در مورد مکینتاش عنوان کند. همچنین ادامه داد: «این محصول از هر چیز دیگری که تا بحال انجام داده‌ام، برایم با ارزش‌تر بود» وی به طرز چشمگیری نمونه اولیه را خارج کرده و نمایش داد. اسکالی به این نتیجه رسید که جابز هم همانند دستگاهش در خاطره‌ها باقی خواهد ماند، او بیشتر تبلیغات چی به‌نظر می‌رسید تا یک تاجر. هر حرکتش آنقدر حساب شده بود که انگار از قبل تمرین شده بود.

جابز این نکته را به هرتزفلد یادآور شد که باید یک صفحه نمایش خاص برای سرگرمی اسکالی در نظر بگیرند. جابز گفت: او واقعاً زرنگ است، نمی‌توانی باور کنی که چقدر او زرنگ است" هرتزفلد گفت که با توجه به توضیحات ارائه شده، شاید اسکالی دستگاه‌های مکینتاش زیادی را برای شرکت پپسی خریداری کند «این قضیه کمی برای من مشکوک بود» اما اسکالی و سوزان کر صفحه‌ای از قوطی‌ها و کلاه‌های شرکت پپسی را درست کردند که به‌همراه آرم شرکت پپسی به اطراف حرکت می‌کرد. هرتزفلد آنقدر هیجان‌زده شده بود که در طی پخش نسخه نمایشی دستش را به‌صورت موزون به اطراف حرکت می‌داد. به‌نظر می‌رسید که اسکالی هم تحت‌تأثیر قرار گرفته بود. هرتزفلد یادآور شد: «اسکالی چند تا سوال پرسید اما به‌نظر نمی‌رسید که به همه آنها علاقه نشان داده باشد» جابز هرگز ارتباط خودش را با اسکالی قطع نکرد. بعداً او گفت: «به‌طور غیر قابل باوری ساختگی بود و کاملاً داشت وانمود می‌کرد، وانمود می‌کرد که به تکنولوژی علاقه‌مند است در صورتی که واقعیت چیز دیگری بود. از اعضای بازاریاب بود و چیزی که افراد بازاریاب از آن برخوردار بودند ژستی بود که به خود می‌گرفتند».

در مارس ۱۹۸۳ وقتی جابز به نیویورک آمد مشکلات نمایان شدند. و ارتباطات تا حدی شد که همکاری آنها کورکورانه و به نحوی خیره کننده شده بود. وقتی داشتند در پارک مرکزی قدم می‌زدند جابز گفت: «من به این نتیجه رسیدم که تو همان آدمی هستی که فکرش را می‌کردم، از تو می‌خواهم که با ما کار کنی. چیزهای زیادی هست که من می‌توانم از تو یاد بگیرم» پدر جابز که در سالهای گذشته شخصیتی متمدن بود می‌دانست که چطور قادر است با اسکالی رفتار کند، این فکر هم عملی شد. بعداً اسکالی پذیرفت که: «او بود که مرا شکست داد. استیو تنها شخصی روشنفکری بود که من تا بحال دیده بودم. با یکدیگر احساس یکسانی

در ایده‌ها داشتیم». اسکالی که به هنرهای معاصر علاقه نشان می‌داد. در مقابل موزه متروپولیتن آنها را راهنمایی کرد و محک زد. جابز تمایل زیادی برای یادگیری مطالب از دیگران نشان می‌داد. همچنین گفت که: «می‌خواهم بدانم که چطور می‌تواند در مورد یک موضوعی که هیچ اطلاعات و زمینه‌ای در آن ندارد، مربیگری کند». همانطور که داشت از میان آثار باستانی کشورهای رومانی و یونان می‌گذشت، اسکالی هم در مورد تفاوت‌های بین مجسمه‌های قدیمی قرن ششم و مجسمه‌های یونانی پریکلین[1] در سالهای بعد از آن توضیحاتی می‌داد. جابز با اینکه خیلی به آثار تاریخی علاقه نشان می‌داد، با این حال هرگز در دانشگاه چیزی در مورد آن یاد نگرفته بود. انگار که در آثار تاریخی کاملاً غرق شده بود، اسکالی عنوان کرد: «یک احساسی به من می‌گوید که می‌توانم معلم دانش‌آموزان زرنگ باشم، جوانی خودم را در چهره او می‌دیدم. من هم خیلی کم تحمل، لجوج، تندخو و مغرور بودم. با ایده‌هایی که داشتم اغلب در فکر به دست آوردن چیزهای مشکل بودم. و همچنین از افرادی که قادر به زندگی بر اساس انتظاراتی که من داشتم نبودند، بدم می‌آمد».

همانطور که قدم‌زدن خود را ادامه می‌دادند، اسکالی اطمینان داشت که او در تعطیلات به بانک متروک پاریس می‌رود تا کتاب ادبی خود را بگیرد. اگر تاجر نبود پس هنرمند است، جابز در پاسخ گفت که اگر با کامپیوترها در حال کار کردن نبود پس می‌توانست خودش را در قالب یک شاعر در پاریس ببیند. آنها آن مسیر را به سمت پایین قدم زدند تا اینکه به آثار استعماری که به پنجاه و نهمین خیابان مربوط می‌شد، رسیدند. جابز در این مکان موزیک‌های مورد علاقه خود را به اسکالی عنوان کرد. موزیک‌های مورد علاقه وی مربوط به هنرمندانی از قبیل باب دایلان، جوآن بائز[2]، الا فیتزجلارد[3] و ویندهام هیل جاز[4] بود. سپس برگشتند و قدم‌زنان به سمت سنت رمو در بخش غربی پارک مرکزی و خیابان سی و چهارم رهسپار شدند. جابز قصد خرید یک آپارتمان پنت‌هاوس دو طبقه را داشت. بیرون پنت‌هاوس در یکی از تراس‌ها داشتند

1 - Periclean
2 - Joan Baez
3 - Ella Fitzgerald
4 - Windham Hill jazz

کارهایی می‌کردند، اما اسکالی به دلیل اینکه از ارتفاع هراس داشت کاملاً خودش را به دیوار چسبانده بود. اول در مورد پول صحبت کردند.

اسکالی گفت: «به او گفتم که یک میلیون دلار حقوق و یک میلیون دلار هم برای ورود می‌خواهم.» جابز گفت: درخواستت انجام می‌شود و ادامه داد که: «حتی اگه از جیب خودم هم بدهم این کار را می‌کنم، چون تو بهترین کسی هستی که تا به حال دیده‌ام. ما مجبوریم مشکلات را حل کنیم. مطمئنم تو بهترین انتخاب برای شرکت اپل هستی، تو سزاوار بهترین‌هایی» او اضافه کرد که قبلاً هرگز برای کسی کار نکرده است. او می‌دانست که اسکالی قادر است چیزهای زیادی را به وی یاد بدهد. جابز به او خیره شد، اسکالی آخرین پیشنهادش را بیان کرد، پیشنهادی که شاید تنها نشانگر این است که آنها باید با هم رفیق باشند و به جابز نصیحت کند که از حاشیه به دور باشد: «هر وقت که به نیویورک می‌آیی، دوست دارم با تو باشم». اسکالی می‌گوید: «وقتی به پایش خیره شد، سرش را پایین آورد. بعد از یک جو سنگین و مکث ناراحت‌کننده، موضوعی را بیان کرد که چندین روز مرا درگیر خود کرد. می‌خواهی کل زندگیت را به فروش نوشیدنی بپردازی یا اینکه شانسی داشته باشی که دنیا را متحول کنی؟»

حالتی به اسکالی دست داد که انگار مشتی به شکم وی زده شد. غیر از تسلیم شدن هیچ کار دیگری نمی‌شد کرد. اسکالی دوباره عنوان کرد که وی توانایی شگفت‌انگیزی در به دست آوردن آن چیزی دارد که خودش می‌خواهد. مهارت خاصی در بزرگ جلوه دادن افراد دارد و دقیقاً می‌داند که چه چیزی بگوید که شخص را به خود جلب کند. اولین بار در طی این چهار ماه بود که به این نتیجه رسیدم که نمی‌توانم مخالفت کنم و نه بگویم. آفتاب زمستان در حال غروب کردن بود، آنها آپارتمان را ترک کرده و از کنار پارک به هتل کارلیل برگشتند.

ماه عسل

اسکالی در می سال ۱۹۸۳ دقیقاً زمانی وارد کالیفرنیا شد که مدیر شرکت اپل از پست خود در پاجارو دیونز[1] کناره‌گیری کرد. اگر چه همه چیز را رها کرده بود اما یک دست از کت و

1 - Pajaro Dunes

شلوارهایش در گرینویچ جا ماند. وی هنوز برای مطابقت دادن خود با جو ساختگی و مصنوعی آنجا کنار نیامده بود. روبروی اتاق جلسه مانند گل نیلوفر، پریشان بر روی زمین نشسته بود و با انگشتان لخت پایش بازی می‌کرد. اسکالی سعی داشت یک موضوعی را تحمیل کند. تلاش داشت تا عنوان کند که چقدر محصولاتشان متفاوت هستند. محصولاتی از قبیل اپلII، اپلIII، لیزا، مک و محصولات دیگری که روند تولید محصول را به سمتی جهت می‌دادند که محصولات تولیدی، ساختارها و بازارهای آنها مربوط به شرکت اپل باشد. اما بحث‌ها در راستای نظردهی آزاد و گوناگون، شکایات و مناظره‌ها هدایت می‌شد. از طرفی هم جابز به دلیل محصولات نامناسبی که گروه لیزا عرضه کرد، آنها را مورد انتقاد قرار داد. دیگران هم همین کار را کردند و گفتند: «تو مکینتاش را تحویل ندادی! چرا تا قبل از اینکه مورد انتقاد قرار بگیری صبر نکردی تا محصولاتت را بیرون بدهی».

اسکالی متحیر شده بود، «هنوز هم همه نسبت به استیو حسادت می‌ورزیدند». این روند وی را یاد جوکی انداخت که یکی از کارمندان تبلیغاتی شرکت اپل گفته بود. «تفاوت بین شرکت اپل و سازمان بوی اسکاتز چیست؟ سازمان بوی اسکاتز نظارت بزرگتر و بیشتری دارد». در اواسط جلسه زمین‌لرزه‌ای اتاق را به سر و صدا انداخت. بعضی‌ها فریادزنان می‌گفتند: «صف ببندید» هرکسی از سمتی به سمت دیگر فرار می‌کرد.

در صبح روز جمعه جابز، اسکالی و همسرش را برای صبحانه دعوت کرد. اسکالی در شرایط خوبی زندگی می‌کرد اما خانه‌ای هم به سبک خانه‌های سلطنتی تودور در لوس گاتوس داشت که برای نامزدش باربارا جاسینسکی خریده بود، او فردی زیرک و زیبا بود که برای رجیس مک کنا کار می‌کرد. لیزی ماهی‌تابه را آماده کرد تا املت سبزیجات درست کند. (جابز هم از آن لحظه به بعد از رژیم گیاهی که داشت، دست کشید.)

ساخت استاندارد و دقیق چیزی که با رگه‌های اسپارتان[1] ترکیب شده بود، احساس او را نسبت به خرید وسایلی که هیچ میلی به آن نداشت، بر می‌افروخت. وی وسایلی مثل لامپ

---

1 - Spartan

تیفانی، میز نهارخوری عتیقه و یک دستگاه پخش دیسکی که به ترینیترون سونی متصل بود را خریده بود اما حباب موجود در بالشتک‌های کف زمین اتاق خیلی جذاب‌تر از مبل‌ها و صندلی‌ها بود. اسکالی خندید و به‌اشتباه فکر می‌کرد که دقیقاً مثل آن چیزی است که خودش در آپارتمان شلوغ و درهم ریخته‌اش در شهر نیویورک دارد. جابز معتقد بود که اسکالی در دوران جوانی خواهد مرد، از این رو باید خیلی سریع کارهای خودش را انجام بدهد بطوریکه از خود علامتی و نشانه‌ای در تاریخ دره سیلیکون بجای بگذارد.

در آن صبح وقتی دور میز نشستند، جابز به اسکالی گفت: «زمان زیادی در این کره خاکی زنده نخواهیم ماند. شاید تنها فرصتی است که بعضی مسائل بزرگ را انجام داده و به وظیفه خود خوب عمل کنیم. هیچ‌کدام از ما قادر نیست بگوید که چقدر زنده خواهیم ماند، حتی خودم هم نمی‌توانم، اما فکر می‌کنم که تا جوانم کارهای خودم را انجام داده و به اتمام برسانم». جابز و اسکالی در ماه‌های آخر ارتباط‌شان کل روز را با هم می‌گذراندند. اسکالی گفت: «من و استیو یک روح هستیم. ما همکارانی هستیم که خیلی به هم نزدیکیم و احساس صمیمانه‌ای داریم». جابز با حالت تملقی که داشت به اسکالی گفت: «بیشتر تمایل داریم که جملات را نصفه به‌کار ببریم». وقتی که با گفتن حرفهای دیگر صحبتهایش را تغییر داد، می‌خواست این را بگوید که: «تو تنها کسی هستی که حرفهای من را می‌فهمی». در واقع آنها می‌خواستند مکرراً به یکدیگر این فکرشان را بگویند که از اینکه با هم بودند و با هم کار می‌کردند چقدر احساس خوبی داشتند.

در هر فرصتی که به دست می‌آمد اسکالی خودش را همانند جابز می‌دانست و به او اشاره می‌کرد: «ما می‌توانیم حرف همدیگر را خوب بفهمیم چرا که همانند یکدیگر فکر می‌کنیم.» استیو ساعت دو صبح مرا از خواب بیدار می‌کرد تا با هم در مورد تفکراتی که به مغزمان می‌رسید صحبت کنیم. مثل یک شنونده مبهوت بودم و از ساعت اطلاع نداشتم. در روزهایی که در شرکت پپسی کار می‌کردم کارهایم را با دقت انجام می‌دادم. استیو بحث‌های روز جمعه را بی‌خیال شد و یک سری جملات و حرف‌های دیگر را به میان آورد. باید بحث‌هایمان را از صحبت‌های عمومی به سمت ابزار مدیریتی مهم در شرکت پپسی بکشانیم. همیشه به‌عنوان

یک مدیر جوان مشتاق بودم که کارهای انجام شده را تحلیل کنم و همیشه احساس می‌کردم که می‌توانم کارها را خودم بهتر انجام بدهم. استیو هم همین کار را کرد.

بعضی مواقع احساس می‌کردم که انگار استیو برای من فیلم بازی می‌کند. آنها شباهت فراوانی بهم داشتند. آنها در یک جو عجیبی از همزیستی بودند. در واقع خود فریبی بود و برای خودشان دردسر درست می‌کردند. جابز خیلی زود این احساس را فهمید. جابز دوباره عنوان کرد: «راه‌های مختلفی برای نگاه کردن به دنیا و داشتن دید متفاوت نسبت به مردم و ارزش‌های گوناگون وجود دارد. چند ماه بعد که او آمد، خیلی برای فهمیدن حرفهایش فکر کردم». هنوز هم جابز معتقد است که می‌تواند اسکالی را با تحریک عقایدش و ذکر این نکته که آنها شبیه هم هستند تحت کنترل خود بگیرد. او با هر چه بیشتر تحت کنترل گرفتن اسکالی بیشتر او را تحقیر می‌کرد. ناظران گروه مک مثل جوآناهافمن خیلی سریع به اتفاقات رخ داده پی بردند و فهمیدند که این روند می‌تواند شکست عظیمی را در پی داشته باشد. جوآناهافمن گفت: «استیو این احساس را در اسکالی به وجود آورده که انگار او استثناء است. اسکالی هم از خود بیخود شده بود، چرا که استیو صفاتی را به او نسبت می‌داد که در واقع او فاقد آنها بود. وقتی معلوم شد که اسکالی تمام طرح‌ها را با هم مطابقت نداده، خرابکاری استیو هم مبنی بر تحریف واقعیت، وضع بدی را به وجود آورد».

در نهایت تب و تاب فروکش کرد و انتقادات نسبت به اسکالی کمتر شد. بخشی از ضعف او در مدیریت شرکت به خواسته‌اش برای جلب رضایت مردم بر می‌گشت. این یکی از چندین کاری بود که با جابز در میان نگذاشته بود. او شخص با ادبی بود و همین ادب او بود که باعث شد تا خشونت جابز و سایر همکارانش فروکش کند. در ادامه گفت: «ساعت ده شب به ساختمان مک می‌رویم و یک سری کدها را به او نشان می‌دهیم. در برخی موارد نمی‌خواست به آن نگاه کند. فقط می‌خواست کد را بردارد و به تاخیر بیندازد. گفتم: «چطور می‌توانی ردش کنی؟» و او گفت: «مطمئنم که آنها بهتر می‌توانند کار کنند». اسکالی سعی می‌کرد نقش مربی را ایفا کند. اسکالی در یک جمله به او گفت: «باید یاد بگیری که چطور مانع بشوی» جابز می‌خواست موافقت کند اما باطنش این اجازه را به او نمی‌داد که در میان این همه ابهام پا بر

روی احساساتش بگذارد.

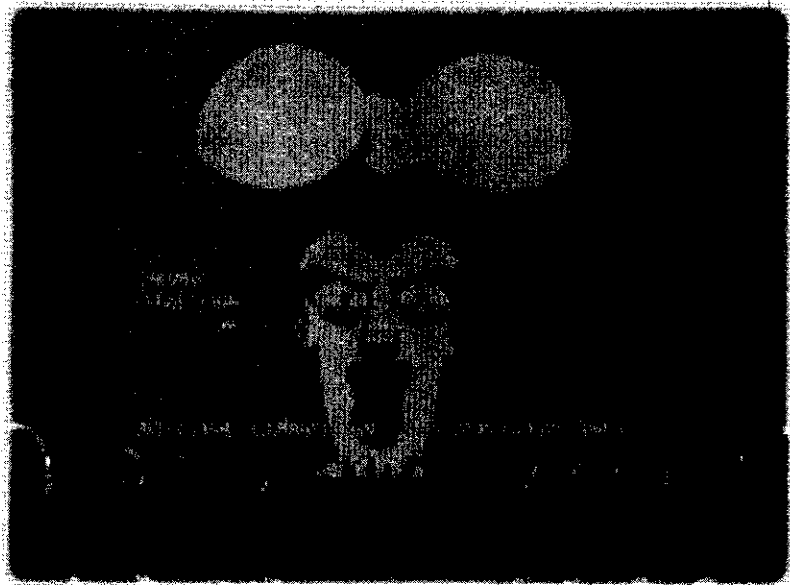
اسکالی به این نتیجه رسید که شخصیت تندخوی جابز و رفتار سرد مزاج مردم تأثیر عمیقی در آرایش روانی وی داشته است، شاید هم بازتاب دوگانه خلق و خوی وی باشد. او نوسانات اخلاقی زیادی داشت. بعضی مواقع سرخوش و بعضی مواقع هم ناراحت بود. در آن واحد بدون هیچ هشداری یکدفعه شروع به سخنرانی شدید اللحن می‌کرد و اسکالی به آرام کردن وی می‌پرداخت. می‌گفت: «بیست دقیقه دیگر به تلفن جواب می‌دهم. آن موقع می‌گفتم که دوباره زنگ بزن چون استیو ارتباطش قطع شد». اولین مخالفت جدی وی در مورد این بود که قیمت مکینتاش را چقدر بگذاریم؟ با قیمت هزار دلاری دستگاه موافقت شده بود اما تغییرات طراحی جابز قیمت را بالاتر برد، تا جائیکه به این نتیجه رسیدند که قیمت دستگاه را تا ۱۹۹۵ دلار بالا ببرند. به هر حال وقتی جابز و اسکالی برای تولیدات عظیم برنامه‌ریزی کرده بودند، اسکالی تصمیم گرفت قیمت دستگاه‌ها را تا پانصد دلار دیگر افزایش دهد. برای اسکالی هزینه این محصول مثل هزینه دیگر محصولات بود و تفاوتی نداشت و قیمت‌ها نیاز به فاکتور شدن داشتند. جابز خشمگینانه مخالفت کرد. جابز گفت: «این کار طرفدارهای ما را فراری می‌دهد. من می‌خواهم تحول ایجاد کنم نه اینکه سود خودم را بیشتر کنم».

جابز به هرتزفلد و دیگر مهندسان گفت: «شما از این قضیه راضی نیستید اما اسکالی پافشاری می‌کند که محصولات مک بجای ۱۹۹۵ دلار باید ۲۴۹۵ دلار قیمت‌گذاری شود». مهندسان شرکت از این تصمیم وحشت‌زده شدند. هرتزفلد اشاره کرد که دستگاه‌های مک را برای مردمی از نوع آنها طراحی کرده‌اند و افزایش قیمت خیانت نسبت به آن چیزی است که طرفدارش هستند. از این رو جابز قول داد که: «نگران نباشید، ما نمی‌خواهیم با این کار آنها را فراری بدهیم!» اما در آخر باز هم حرف اسکالی به کرسی نشست. حتی بیست و پنج سال بعد هم جابز وقتی دوباره تصمیمش را مطرح کرد روی حرف خود مانده بود: «این اصلی‌ترین دلیل کاهش فروش مکینتاش بود و باعث شد که مایکروسافت تمام بازار را در دست بگیرد.» این ماجرا باعث شد که او احساس کند که کنترل شرکت و محصولاتش را از دست داده و این کار به‌اندازه عصبانی کردن یک ببر، خطرناک بود.

فصل سیزدهم

راه‌اندازی

دندانه‌ها در دنیا



تبلیغ «۱۹۸۴»

کشتی هنرمندان واقعی

نقطه اوج مذاکرات فروش شرکت اپل در اکتبر سال ۱۹۸۳ در هاوایی یک اسکیت بود که بر روی یک تلویزیون سوار می‌شد و بازی دوستیابی نامیده می‌شد. جابز نقش رئیس تشریفات را بازی می‌کرد و سه مشاور وی که او آنها را متقاعد کرده بود تا به هاوایی بروند، بیل گیتس، میچ کاپور[1] و فرد گیبسون[2] بودند. با شروع آواز تم جرینگ جرینگ نمایش، این سه نفر چهارپایه‌هایشان را برداشتند. گیتس در حالیکه مثل یک دانشجوی سال دوم دبیرستان به نظر می‌رسید، با گفتن اینکه در طول سال ۱۹۸۴، مایکروسافت انتظار دارد نیمی از درآمدش را از نرم‌افزار مکینتاش داشته باشد از ۷۵۰ فروشنده اپل به‌شدت تمجید نمود. جابز، با صورتی اصلاح‌کرده و خوشحال، لبخند دندان‌نمایی تحویل داد و گفت فکر می‌کند سیستم‌عامل جدید مکینتاش یکی از استانداردهای جدید این صنعت می‌شود. گیتس پاسخ داد: برای ایجاد یک استاندارد جدید، ساختن چیزی که کمی متفاوت باشد کافی نیست، بلکه لازم است چیزی ساخته شود که واقعاً جدید باشد و نظر مردم را جلب کند. و از میان همه ماشین‌هایی که تا به حال دیده‌ام مکینتاش، تنها ماشینی است که با آن استاندارد مطابقت دارد.

اما حتی وقتی گیتس داشت حرف می‌زد، مایکروسافت به جای اینکه یاورش باشد، داشت تبدیل به رقیب اپل می‌شد. ساختن نرم‌افزارهای کاربردی مثل مایکروسافت ورد برای اپل ادامه داشت، اما فروش سیستم‌عاملی که برای کامپیوترهای شخصی ای.بی.ام نوشته شده بود، به سرعت در حال افزایش بود. سال قبل، در مقایسه با ۲۴۰۰۰۰ کامپیوتر ای.بی.ام و همرده‌هایش، ۲۷۹۰۰۰ اپلII فروخته شد. اما این آمار در سال ۱۹۸۳ کاملاً متفاوت بود: ۴۲۰۰۰۰ اپلII در برابر ۱/۳ میلیون ای.بی.ام و همرده‌هایش. و هم اپلIII و هم لیزا در آب غرق شدند.

درست وقتی نیروی فروش اپل داشت وارد هاوایی می‌شد، این تغییر در جلد مجله بیزینس ویک چاپ شد. تیتر آن، این بود: «کامپیوترهای شخصی: و برنده . . . ای.بی.ام است». داستان

1 - Mitch Kapor
2 - Fred Gibbons

نهفته در این جمله جزئیات ارتقاء کامپیوترهای شخصی ای.بی.ام را بیان می‌کرد. این مجله نوشته بود: نبرد برتری بازار هم اکنون به پایان رسیده است. در حمله‌ای جذاب، در عرض دو سال ای.بی.ام بیش از ۲۶٪ بازار را از آن خود کرده است و انتظار می‌رود تا سال ۱۹۸۵، نیمی از بازار جهان را تسخیر کند.

سه ماه بعد، در پایان ژانویه ۱۹۸۴، این موضوع فشار بیشتری بر مکینتاش وارد کرد تا در برابر ای.بی.ام موقعیت خود را حفظ کند. در کنفرانس فروش، جابز تصمیم گرفت ضربه آخر را بزند. او روی سن رفت و همه اقدامات اشتباه ای.بی.ام را از سال ۱۹۵۸ تاکنون تعریف کرد و بعد با لحن بدی شرح داد که چگونه ای.بی.ام سعی می‌کند بر بازار کامپیوترهای شخصی غلبه کند: «آیا Big Blue بر تمام صنعت کامپیوتر چیره خواهد شد؟ آیا بر تمام عصر اطلاعات غلبه خواهد کرد؟ در مورد سال ۱۹۸۴ حق با جورج اورول بود؟» در آن لحظه یک پرده نمایش از سقف پایین آمد و پیش‌نمایشی شصت و دو ثانیه‌ای از مکینتاش که به زودی قرار بود وارد بازار شود، نمایش داد... جابز همواره قادر بود با تصور کردن خودش به‌عنوان یک متمرد در برابر تاریکی، انرژی بگیرد. اکنون قادر بود با همین دیدگاه به لشکریانش انرژی بدهد.

یک مانع دیگر نیز وجود داشت: هرتزفلد و دیگر مهندسان مجبور بودند کدنویسی مکینتاش را سریعتر تمام کنند، این کار به دلیل شروع بارگیری در روز دوشنبه ۱۶ ژانویه بود. یک هفته قبل از آن، مهندسان به این نتیجه رسیدند که نمی‌توانند در آن تاریخ کار را تمام کنند. جابز در گراندهایت در منهتن بود و داشت برای یک پیش‌نمایش مطبوعاتی آماده می‌شد، بنابراین یک تماس کنفرانسی برای یکشنبه صبح در نظر گرفته شد. در حالیکه هرتزفلد و سایرین در اطراف اسپیکر تلفن جمع شده بودند و نفس در سینه‌هایشان جمع شده بود، مدیر نرم‌افزار به آرامی موقعیت را برای جابز توضیح داد. تمام چیزی که لازم داشتند، یک هفته دیگر وقت اضافی بود. اولین محصولی که به بازار عرضه می‌شود می‌توانست نسخه‌ای از این نرم‌افزار با برچسب نمونه نمایشی باشد و این نسخه را می‌شد به محض اتمام کدنویسی در پایان ماه از بازار جمع کرد. یک لحظه سکوت ایجاد شد. جابز عصبانی نشد، در عوض با خونسردی و با لحن ناراحتی حرف زد و به آنها گفت که واقعاً فوق‌العاده‌اند. در واقع آنقدر فوق‌العاده‌اند که می‌توانند

این کار را انجام دهند. او اظهار داشت: ما به هیچ وجه کوتاهی و لغزشی نداشتیم. در اتاق کار در ساختمان بندلی همه داشتند نفس نفس می‌زدند. بچه‌ها شما ماه‌ها است که روی این محصول کار کرده‌اید، چند هفته دیگر زیاد تفاوتی ایجاد نمی‌کند. ممکن هم هست تمامش کنید. می‌خواهم دوشنبه، این کد را با اسم خودتان بر روی آن، بفرستم.

همکاران استیو گفتند: خوب، تمامش می‌کنیم. و تمامش کردند. یکبار دیگر، حوزه تحریف واقعیت جابز آنها را وادار کرد تا کاری را انجام دهند که فکر می‌کردند غیر ممکن است. روز جمعه، رندی ویجینتون[1] یک کیف پر از شکلات با روکش دانه‌های اسپرسو برای سه شب آخر آورد تا بتوانند در طول شب روی پروژه کار کنند. وقتی جابز ساعت ۸:۳۰ صبح روز دوشنبه به شرکت رسید، هرتزفلد را دید که روی یک نیمکت به حالت نیمه بی‌هوش دراز کشیده است. چند دقیقه‌ای درباره یک اشکال کوچک که هنوز برطرف نشده بود حرف زدند و جابز گفت که مشکلی نیست. جابز او را به فلوکس واگن آبی رنگش برد و به خانه رساند تا بخوابد. در اینجا بود که جابز به تیم مکینتاش لقب «کِشتی هنرمندان واقعی» را داد.

آگهی ۱۹۸۴

در بهار ۱۹۸۳، وقتی جابز شروع به برنامه‌ریزی برای راه‌اندازی مکینتاش کرده بود، خواستار تبلیغی شد که به‌اندازه محصول آنها انقلابی و حیرت‌آور باشد. او می‌گفت: چیزی می‌خواستم که مردم را در مسیرشان متوقف کند. یک غرش رعد می‌خواستم. این کار به عهده آژانس تبلیغاتی چیات/دی گذاشته شده بود که وقتی قسمت تبلیغاتی شرکت رجیس مک کنا را خرید، اکانت اپل را به دست آورده بود. شخصی که مسئول این کار بود، آدمی باریک و بلند با ریش پرپشت، موهای ژولیده، پوزخند مسخره و چشم‌های براق به نام لی کلاو[2] بود که مدیر خلاق دفتر این آژانس در بخش ساحلی و نیز لوس آنجلس بود. کلاو آرام، زرنگ و شوخ‌طبع بود و با جابز که سه دهه از زندگیش را گذرانده بود، رابطه خوبی داشت.

---
1 - Randy Wigginton
2 - Lee Clow

کلاو و دو نفر از اعضای تیمش، نویسنده نسخه تبلیغاتی استیوهایدن و مدیر هنری، برنت توماس در حال ور رفتن با یک ایده بودند: چرا سال ۱۹۸۴، مثل ۱۹۸۴ نخواهد بود؟ جابز عاشق این جمله شد و از آنها خواست آن را برای راه‌اندازی مکینتاش بسط دهند. بنابراین آنها با یکدیگر یک بورد برای تبلیغات شصت و دو ثانیه‌ای قرار دادند که مثل یک صحنه از یک فیلم علمی – تخیلی بود. در این تابلو یک زن جوان سرکش در حال دویدن به سمت پلیس اورلین بود و داشت یک پتک را به سمت صفحه نمایشی که در حال نشان دادن سخنرانی کنترل ذهن توسط بیگ برادر بود، پرت می‌کرد. مفهومی که در برداشت، آغاز زمان انقلاب کامپیوترهای شخصی بود. افراد جوان بسیاری، به‌خصوص کسانی که ضد فرهنگ بودند، کامپیوترها را به‌عنوان وسایلی می‌دیدند که می‌توانستند توسط دولت‌ها و شرکت‌های بسیار بزرگ برای تضعیف فردیت مورد استفاده قرار گیرند. اما در پایان دهه ۱۹۷۰، آنها به‌عنوان ابزارهای بالقوه برای توانایی شخصی در نظر گرفته شدند.

اثر تبلیغاتی مکینتاش به‌عنوان جنگاوری برای این مورد موجب ایجاد شرکتی بسیار خوب، عصیانگر و اسطوره‌ای شد که تنها چیزی بود که در راه برنامه شرکت بزرگ شیطانی برای برتری بر دنیا و کنترل کل ذهن ایستاده بود. جابز این موضوع را دوست داشت. در حقیقت مفهوم این تبلیغات طنین خاصی برایش داشت. او خودش را یک یاغی می‌پنداشت و دوست داشت خود را با ارزش‌های گروه هکرها و همراه کند. حتی با وجودیکه مزرعه سیب در ارگان را ترک کرده بود تا شرکت اپل را راه‌اندازی کند، همچنان می‌خواست یک فرد ضد فرهنگ دیده شود، نه به‌عنوان یک توسعه‌دهنده فرهنگی اما در اعماق درونش نیز می‌دانست که پیوسته دارد تسلیم روح هکرها می‌شود. حتی بعضی‌ها می‌توانستند او را متهم کنند که تسلیم دشمن شده است. وقتی وزنیاک با به اشتراک گذاشتن رایگان طرح خود برای اپلI، به اصول اخلاقی سیستم‌های ریز کامپیوتر اولیه، پایبند باقی ماند، او کسی بود که علیرغم مخالفت و بی‌میلی وزنیاک، می‌خواست اپل را تبدیل به یک شرکت کند و می‌خواست سهام شرکت بین دوستانی که در آن گاراژ با آنها بودند، توزیع نشود. حالا می‌خواست مکینتاش را راه‌اندازی کند، ماشینی که بسیاری از اصول هکرها را نقض کرد: خیلی گرانقیمت بود؛ شکافی نداشت و این بدان معنی

بود که افرادی با عادت‌های مشخص نمی‌توانستند پایه یا کارت‌های خود را به مادربورد بزنند تا عملکردهای جدیدی مطابق میلشان اضافه کنند؛ و ابزارهای خاصی داشت برای بازکردن کیس پلاستیکی به‌کار می‌رفت. مکینتاش سیستمی بسته و کنترل شده بود، مثل چیزی که توسط بیگ برادر طراحی شده بود و نه توسط هکرها بنابراین تبلیغات ۱۹۸۴ راهی بود تا دوباره جابز خودش را به دنیا و همچنین به خودش ثابت بکند. با این تبلیغات، اپل توانست خود را به هکرها و یاغیانی که متفاوت می‌اندیشیدند باز شناساند و جابز نیز توانست حق خود را برای مرتبط بودن با آنها دوباره مطالبه نماید.

اسکالی در ابتدا وقتی تبلیغ را دید، مردد بود اما جابز اصرار داشت که آنها به چیزی انقلابی نیاز دارند. او توانست بودجه بی‌سابقه ۷۵۰۰۰۰ دلاری بگیرد، فقط برای اینکه از آن تبلیغ فیلم‌برداری کند. برنامه‌ریزی کرده بودند تا آنرا در حین برنامه سوپر بول به نمایش بگذارند. رایدلی اسکات این فیلم را در لندن و با استفاده از تعداد زیادی آدم طاس در میان انبوه مردمی که غرق صحبت‌های بیگ برادر بر روی صفحه نمایش بودند، ساخت. یک ورزشکار زن در رشته پرتاب دیسک برای ایفای نقش قهرمان داستان انتخاب شد. با استفاده از محیط سرد صنعتی که با رنگ‌های خاکستری متالیک درست شده بود، اسکات هیبت بد پلید رانر را به تصویر کشید. درست در لحظه‌ای که بیگ برادر اعلام می‌کند ما بر بازار غلبه خواهیم کرد، پتک قهرمان زن داستان صفحه نمایش را می‌شکند و در تلالویی از نور و دود بخار می‌شود.

وقتی جابز در جلسه‌ای در هاوایی، این تبلیغ را برای نیروهای فروش اپل به نمایش گذاشت، آنها به هیجان آمدند. بنابراین در جلسه دسامبر سال ۱۹۸۳ آن را برای هیئت مدیره به نمایش گذاشت. وقتی در اتاق هیئت مدیره، لامپ‌ها دوباره روشن شدند، همه ساکت بودند. فیلیپ شلین، مدیر عامل دفتر کالیفرنیا، سرش را روی میز گذاشته بود. اسکالی به یاد می‌آورد که: مایک مارکولا بی‌صدا به یک نقطه خیره شده بود؛ در ابتدا به نظر می‌رسید غرق در قدرت این تبلیغ شده است. سپس گفت: چه کسی می‌خواهد برای پیدا کردن یک آژانس تبلیغاتی جدید اقدام کند؟ اکثر آنها فکر می‌کردند که این بدترین تبلیغی است که تا به حال دیده‌اند. خود اسکالی با شک و تردید حرف می‌زد. او از آژانس چیات/دی خواست دو زمان تبلیغاتی که

خریده بودند (سی ثانیه‌ای و شصت و دو ثانیه‌ای) را یکجا بفروشد.

جابز از خود بیخود شد. یک روز غروب، وزنیاک که در دو سال گذشته، بیرون و داخل اپل در رفت و آمد بود، در ساختمان مکینتاش سرگردان بود. جابز او را به یک طرف کشید و گفت: «بیا اینجا و این را ببین» او یک VCR بیرون آورد و تبلیغ را برای وزنیاک به نمایش گذاشت. وزنیاک به یاد می‌آورد که: «من مبهوت بودم. فکر می‌کردم باورنکردنی‌ترین چیزی است که تا به حال دیده‌ام» وقتی جابز گفت هیئت مدیره تصمیم گرفته است این تبلیغ را در حین برنامه سوپر بول نمایش ندهد، وزنیاک پرسید هزینه این مدت زمان تبلیغات میان برنامه‌ای چقدر است؟ جابز به او گفت ۸۰۰۰۰۰ دلار. وزنیاک با مهربانی بالفطره همیشگی‌اش فوراً گفت: «خوب، اگر بخواهی، من نصف آن را پرداخت می‌کنم». جابز گفت نیازی به این کار نیست و بحث را خاتمه داد. آژانس چیات/دی توانست زمان سی و دو ثانیه‌ای را یکجا بفروشد اما در اقدامی اعتراضی و منفعل، زمان دوم که طولانی‌تر بود را نفروخت. لی کلاو بیاد می‌آورد که: به آنها گفتیم نتوانستیم زمان شصت و دو ثانیه‌ای را بفروشیم، اگرچه در حقیقت سعی نکردیم این کار را بکنیم. شاید اسکالی از نشان‌دادن نمونه نمایشی به جابز یا هیئت مدیره خودداری می‌کرد و تصمیم داشت به بیل کمپل، سرپرست بازاریابی اجازه بدهد که بگوید چه کار باید کرد. کمپل که قبلاً مربی فوتبال بود، تصمیم گرفت بمب بزرگی پرتاب کند و به تیمش گفت: «فکر می‌کنم باید سعی کنیم آن را به دست آوریم».

به زودی در ربع سوم بازی تیم راگبی سوپر بول، مهاجمان خط حمله با بردن توپ به آن سوی خط دروازه حریف توانستند شش امتیاز بر علیه رداسکینز بگیرند، به جای تکرار صحنه کسب امتیاز، تلویزیون‌های استودیو در کل کشور به مدت دو ثانیه تمام، سیاه شد. سپس یک تصویر تار سیاه و سفیدی با صدای وز وز شروع به پر کردن صفحه تلویزیون کرد. بیش از نود و شش میلیون نفر تبلیغی را دیدند که تا به حال ندیده بودند. در پایان آن، در حالیکه بیگ برادر داشت محو می‌شد، گوینده به آرامی گفت: در ۲۴ ژانویه، شرکت کامپیوتری اپل، مکینتاش را معرفی خواهد کرد. و خواهید دید که چرا سال ۱۹۸۴ مثل ۱۹۸۴ نخواهد بود.

تبلیغ جدید تأثیر زیادی داشت. آن روز غروب هر سه شبکه و پنجاه ایستگاه محلی خبر آن تبلیغ را

منتشر کردند و آن را در تاریخ یوتیوب بی‌سابقه دانستند. سرانجام، هم TV Guide و هم Advertising Age آن را به‌عنوان فوق‌العاده‌ترین تبلیغی که تا به حال منتشر شده است، انتخاب کردند.

انفجار تبلیغاتی

طی سالها استیو جابز به استاد بزرگ راه‌اندازی محصولات تبدیل شده بود. در مورد مکینتاش، تبلیغ شگفت‌انگیز رایدلی اسکات، تنها یکی از عناصر بود. بخش دیگر دستورالعمل، پوشش رسانه‌ای بود. جابز راه‌هایی را برای روشن کردن مشعل‌های تبلیغاتی یافت که به قدری نیرومند بودند که مانند یک واکنش زنجیره‌ای فراگیر می‌شدند. پدیده‌ای که از مکینتاش در سال ۱۹۸۴ تا آیپد در سال ۲۰۱۰ می‌توانست هر وقت زمان راه‌اندازی محصول بزرگی فرا می‌رسید، آن را تکرار کند. حتی بعد از اینکه روزنامه‌نگاران دیده بودند که دوازده بار اتفاق افتاده است و می‌دانستند چطور انجام می‌شود، می‌توانست مثل یک جادوگر همان حقه را دوباره و دوباره پیاده کند. برخی از این حرکت‌ها را از رجیس مک کنا یاد گرفته بود که در میان گزارشگران، یک حرفه‌ای محسوب می‌شد. اما جابز در مورد تحریک احساسات و دستکاری غرایز رقابتی روزنامه‌نگاران حس ذاتی خودش را داشت.

جابز در دسامبر سال ۱۹۸۳، نابغه‌های مهندسی خود یعنی اندی هرتزفلد و بورل اسمیت را به نیویورک برد تا از نیوزویک بازدید کنند و داستانی در مورد بچه‌هایی که مکینتاش را خلق کردند، بسازند. بعد از ارائه یک نمونه نمایشی از مکینتاش، آنها به طبقه بالا برده شدند تا کاترین گراهام، سرمایه‌دار افسانه‌ای را که علاقه سیر نشدنی به چیزهای جدید داشت، ملاقات کنند. بعد از آن، این مجله مقاله‌نویس بخش تکنولوژی خود و یک عکاس را به پالوآلتو فرستاد تا با هرتزفلد و اسمیت کار کنند. نتیجه، یک پروفایل چهار صفحه‌ای زیرکانه و چاپلوسانه از هر دوی آنها با عکس‌هایی بود که آنها را شبیه فرشته‌ای معصوم کرده بود. در مقاله از قول اسمیت گفته شده بود که در آینده می‌خواهند چه کار کنند: «می خواهم کامپیوتر دهه ۹۰ را بسازم. درست همین، می‌خواهم این کار را انجام دهم». این مقاله ترکیب انزجار و گیرایی رئیسشان را نیز شرح داده بود: گاهی اوقات جابز با خشم زیاد از ایده‌هایش دفاع می‌کند که البته همیشه پر

سر و صدا نیست، شایعه است که او تهدید کرده که کارمندانش را در صورت پافشاری بر اینکه کامپیوترها باید کلیدهای مکان‌نما داشته باشند، اخراج می‌کند. زیرا کلید مکان‌نما ویژگی است که جابز آن را منسوخ شده می‌داند. اما وقتی سرحال است، مخلوط عجیبی از ناشکیبایی و فریبندگی است که مرتب در حال نوسان بین حالت زیرکانه و عبارت مورد علاقه‌اش در مورد جدیت (به‌طور دیوانه‌واری فوق‌العاده است) می‌باشد.

نویسنده بخش تکنولوژی، استیو لوی که برای رولینگ استون مشغول به کار بود، آمد تا با جابز مصاحبه کند و جابز با اصرار او را متقاعد کرد تا ناشر مجله، عکس تیم مکینتاش را روی جلد مجله بگذارد. لوی درست فکر کرده بود که: شانس اینکه جان ونر موافقت کند که یک گروه آماتور کامپیوتر، جایگزین استینگ شود، تقریباً یک میلیاردم بود. جابز، لوی را به یک پیتزا فروشی برد و بر این مورد اصرار کرد: رولینگ استون، در منگنه بود و در حال خواندن مقاله‌های مزخرف، با نا امیدی به دنبال عناوین و مخاطبان جدیدی می‌گشت. مکینتاش می‌توانست راه نجات او باشد. لوی عقب کشید. او گفت: رولینگ استون واقعاً خوب بود و از جابز پرسید: آیا اخیراً آن را خوانده است. جابز گفت: بله، مقاله‌ای درباره MTV که یک تکه آشغال بود. لوی جواب داد که آن مقاله را من نوشته بودم. جابز از نظرش کوتاه نیامد. در عوض به حالتی بسیار فلسفی شروع به حرف‌زدن در مورد مکینتاش نمود. او گفت: ما دائماً در حال سود بردن از پیشرفت‌هایی هستیم که پشت سر گذاشتیم و چیزهایی را می‌گیریم که مردم قبل از ما ایجاد کرده‌اند. خلق چیزی که به کوهی از دانش و تجربه انسان بر می‌گردد، احساسی فوق‌العاده و جذاب است.

داستان لوی روی جلد نیامد. اما در آینده، همه محصولاتی که جابز در آنها سهیم بود — در شرکت نکست، پیکسار و سالها بعد وقتی به اپل بازگشت — روی جلد تایم، نیوزویک یا بیزینس ویک قرار می‌گرفتند.

۲۴ ژانویه ۱۹۸۴

صبح روزی که او و هم‌تیمی‌هایش نرم‌افزار مکینتاش را تکمیل کردند، اندی هرتزفلد، خیلی

خسته و وامانده به خانه رفته بود و انتظار می‌رفت حداقل یک روز بخوابد. اما بعدازظهر همان روز، تنها بعد از شش ساعت خواب، با ماشینش به دفتر بازگشت. می‌خواست بررسی کند که آیا مشکلی وجود دارد یا نه، اکثر همکارانش همین کار را کرده بودند. وقتی جابز وارد شد، آنها گیج و بی‌رمق در اطراف اتاق در حال استراحت بودند. او گفت: «هی، خودتان را از روی زمین جمع کنید، هنوز کار را تمام نکرده‌اید، برای معرفی مکینتاش، یک نمونه نمایشی لازم داریم». برنامه او این بود که در برابر مخاطبین زیادی، به‌طور مهیجی از مکینتاش پرده بردارد و برخی از ویژگی‌هایش را با پس‌زمینه‌ای الهام گرفته از ارابه‌های آتش، نشان دهد. او افزود: باید این کار تا آخر هفته انجام شده و آماده تمرین نمایشی شود. همه آنها نالیدند، هرتزفلد بیاد می‌آورد که: «اما وقتی با هم حرف زدیم متوجه شدیم که درست کردن یک چیز برانگیزاننده، جالب است».

معرفی مکینتاش برای جلسه سالیانه سهامداران در روز ۲۴ ژانویه – هشت روز بعد – در تالار کنفرانس کالج انجمن د آنزا برنامه‌ریزی شده بود. تبلیغات تلویزیونی و هیجان داستان‌های پیش‌نمایشی مطبوعات اولین مولفه‌هایی بودند که در آنها استیو جابز تبدیل به کتابی برای معرفی محصول جدیدی می‌شد که مانند لحظه‌ای مهم و تاریخی در تاریخ جهان به نظر می‌رسید. مولفه سوم پرده‌برداری از خود محصول بود، در میان هیاهو و جلوه‌ها، در برابر حضاری که به آن ایمان داشتند و روزنامه‌نگارانی که با هیجان آماده عکسبرداری بودند.

با وجود همه مشکلات، هرتزفلد ظرف دو روز، کار برجسته و جالب توجهی انجام داده بود و یک قطعه موسیقی نوشته بود به‌طوریکه کامپیوتر می‌توانست زمینه ارابه‌های آتش را نمایش دهد. اما وقتی جابز از این موضوع باخبر شد، تشخیص داد که جالب نیست، بنابراین تصمیم گرفتند به جای آن از یک ضبط صوت استفاده کنند. در همان زمان، جابز به خاطر دستگاه مولد سخنرانی که متون را با لهجه‌ای الکترونیکی و ملیح به کلمات شفاهی تبدیل می‌کرد، به هیجان آمده بود و تصمیم گرفت آن را تبدیل به بخشی از نمونه نمایشی کند. او گفت: «می‌خواهم مکینتاش، اولین کامپیوتری باشد که خودش خودش را معرفی می‌کند».

در تمرین نمایشی شب قبل از اجرا، هیچ چیز خوب کار نمی‌کرد. جابز از نحوه نمایش انیمیشن‌ها بر روی صفحه نمایش مکینتاش متنفر بود و به مرتب کردن قطعات ادامه می‌داد. او

از نورپردازی صحنه نیز ناراضی بود و از اسکالی خواست بر روی صندلی‌های مختلف در زوایای متفاوت نشسته و در مورد نورپردازی صحنه‌نظر بدهد. اسکالی هرگز به گوناگونی نورپردازی‌های صحنه فکر نکرده بود و جواب‌هایی قر و قاطی می‌داد، درست مثل بیماری که وقتی چشم پزشک از او می‌پرسد کدام لنز حروف را واضح‌تر نشان می‌دهد، جواب‌های غیر قطعی و آزمایشی می‌دهد. تمرینات نمایشی و تغییرات، پنج ساعت زمان برد و در پایان شب همه چیز روبراه شد. اسکالی بیاد می‌آورد که: با فریاد کشیدن بر سر کارگران پشت صحنه به خاطر هر اشکال جزئی در اجراء داشت همه را دیوانه می‌کرد. فکر می‌کردم به هیچ‌وجه راهی وجود ندارد که بتوانیم برای اجرای فردا صبح آماده شویم. بیشتر از همه، جابز درباره اجرای خودش استرس داشت. اسکالی خود را نویسنده خوبی تصور می‌کرد، بنابراین پیشنهاد تغییراتی در متن سخنرانی جابز را داد. جابز به خاطر آورد که داشت کمی اذیت می‌شد، او به اسکالی گفت: «من در مورد تو درست مثل وزنیاک و مارکولا فکر می‌کنم. تو مثل یکی از بنیانگذاران شرکت هستی. آنها شرکت را تاسیس کردند اما من و تو داریم آینده را بنیان‌گذاری می‌کنیم» اسکالی کاملاً متوجه شد.

صبح روز بعد، ۲۶۰۰ صندلی تالار کنفرانس از مردم پر شد. جابز با کت آبی چهار دکمه، پیراهن سفید تشریفاتی و کراواتی به رنگ سبز کمرنگ به آنجا رسید. در حالیکه برای شروع برنامه در پشت صحنه منتظر بودند، او به اسکالی گفت: این مهم‌ترین لحظه در تمام زندگی من است. واقعاً هیجان‌زده هستم. احتمالاً تنها کسی هستی که می‌داند در این مورد چه احساسی دارم. اسکالی دستش را گرفت، لحظه‌ای نگه‌داشت و نجوا کنان گفت: «موفق باشی».

نخست جابز به‌عنوان رئیس هیئت مدیره بر روی صحنه رفت تا جلسه سهامداران را آغاز کند. او گفت: دوست دارم این جلسه را با شعر بیست ساله‌ای از باب دایلان شروع کنم. لبخند کوچکی زد و سپس سرش را پایین انداخت تا دومین شعر «وقت‌هایی که آنها یک شانگن هستند» را بخواند. وقتی به خط دهم رسید، صدایش خیلی زیر بود و با این عبارات شعر را تمام کرد: «اکنون برای بازنده، بردن دیر است، برای وقت‌هایی که آنها شانگن هستند». آن شعر، سرودی بین‌المللی بود که رئیس میلیونر هیئت مدیره در ارتباط با شخصیت ضد فرهنگی‌اش خواند. او یک کپی

قاچاق از نسخه مورد علاقه‌اش داشت که از کنسرت زنده دایلان، با جوآن بائز در جشن هالوین سال ۱۹۶۴ در تالار موسیقی مرکز لینکولن گرفته شده بود.

اسکالی برای دادن گزارش درآمدهای شرکت بر روی صحنه آمد و از آنجایی که خیلی یکنواخت و خسته‌کننده حرف می‌زد، حضار شروع به همهمه کردند. سرانجام، او حرفش را با یک یادداشت شخصی خاتمه داد. او گفت: «مهم‌ترین چیزی که در ۹ ماه گذشته در اپل برایم اتفاق افتاده است، شانس دوستی با استیو جابز است. برای من، ارتباطی که ایجاد کرده‌ایم بسیار بارزش است».

وقتی جابز دوباره بر روی صحنه ظاهر شد، نورها کمتر شدند و با نسخه مهیجی از یک شعار جنگی که در کنفرانس فروش هاوایی استفاده کرده بود، سخنرانی را شروع کرد: سال ۱۹۵۸ است، ای.بی.ام شانس خرید یک شرکت جوان و نوپا را از دست می‌دهد که تکنولوژی جدیدی به نام زیراگرافی[۱] را اختراع کرده است. دو سال بعد، زیراکس[۲] بدنیا آمد و از آن وقت تاکنون ای.بی.ام داشت خودش را سرزنش می‌کرد، جمعیت حاضر خندیدند. هرتزفلد نمونه‌هایی از این سخنرانی را هم در هاوایی و هم در جاهای دیگر شنیده بود، اما متعجب بود که چطور این بار با اشتیاق بیشتری به نظر می‌رسید. بعد از برشمردن دیگر اشتباهات ای.بی.ام، جابز قدم برداشت و گفت:

«اکنون سال ۱۹۸۴ است. به نظر می‌رسد که ای.بی.ام همه بازار را می‌خواهد. اپل به‌عنوان تنها رقیب ای.بی.ام در ارائه مسیری برای کسب درآمد دیده می‌شود. دلالان، بعد از خوشامدگویی به ای.بی.ام با آغوش باز، اکنون از آینده کنترل شده ای.بی.ام می‌ترسند و دارند به اپل به‌عنوان تنها قدرتی که می‌تواند آینده‌شان را تضمین کند، روی می‌آورند. ای.بی.ام همه چیز را می‌خواهد و تفنگ‌هایش را به سوی اپل یعنی تنها مانع او در کنترل این صنعت نشان رفته است. آیا بیگ برادر بر کل صنعت کامپیوتر غلبه خواهد کرد؟ آیا بر کل عصر اطلاعات غلبه خواهد کرد؟ آیا حق با جورج ارول بود؟»

۱- عکس برداری وکپی برداری از ترسیمات بوسیله اثر نور بر روی کاغذ و غیره (مترجم)

2 - Xerox

وقتی به اوج سخنرانی رسید، حضار شروع به تشویق او کردند. اما قبل از اینکه بتوانند سوالاتشان را مطرح کنند، تالار کنفرانس تاریک شد و تبلیغ ۱۹۸۴ بر روی صفحه نمایش نمایان شد. وقتی تبلیغ تمام شد، همه حضار ایستاده بودند و داشتند دست می‌زدند.

با حالتی مهیج، جابز بر روی صحنه تاریک شروع به راه رفتن کرد تا به یک میز کوچک که بر روی آن یک کیف پارچه‌ای بود، رسید و گفت: حالا می‌خواهم مکینتاش را شخصاً به شما نشان بدهم. کامپیوتر، صفحه کلید و موس را بیرون آورد و ماهرانه روی هم سوار کرد، سپس یکی از فلاپی‌های ۳/۵ اینچی جدید را از جیب شلوارش بیرون آورد. در این هنگام پس زمینه‌ای از ارابه‌های آتش اجرا شد. جابز لحظه‌ای نفسش را نگه داشت، چون نمونه نمایشی شب قبل خوب کار نکرده بود. اما این بار بی‌عیب و نقص اجرا شد. کلمه مکینتاش به‌صورت افقی روی صفحه نمایش حرکت کرد، سپس در زیر آن کلمات «به‌طور دیوانه‌واری فوق‌العاده است». ظاهر شد که مثل این بود که یک نفر دارد با دست آن را می‌نویسد. چنین نمایش گرافیکی زیبایی، بی‌نظیر بود، حضار برای یک لحظه ساکت شدند. تنها صدای چند نفس به گوش می‌رسید. و بعد مجموعه‌ای از عکس‌ها روی صفحه نمایش پشت سر هم به نمایش درآمدند: بسته گرافیکی کوئیک دراو[1] بیل اتکینسون با نمایشی از فونت‌ها، مدارک، جداول، طرح‌های مختلف، یک بازی شطرنج، یک صفحه گسترده و عکسی از استیو جابز با ابری بالای سرش که در آن نوشته شده بود: «مکینتاش» به دنبال آن آمدند.

وقتی نمایش تمام شد، جابز لبخندی زد و گفت: ما به تازگی درباره مکینتاش خیلی حرف زده‌ایم. اما امروز برای اولین بار در کل تاریخ، می‌خواهم بگذارم مکینتاش برای خودش حرف بزند. با این جمله، پشت کامپیوتر رفت، دکمه موس را فشار داد و مکینتاش با صدایی الکترونیکی و مسحور کننده تبدیل به اولین کامپیوتری شد که خودش را معرفی می‌کند: «سلام. من مکینتاش هستم. خیلی خوشحالم که از آن کیف بیرون آمدم». تنها چیزی که به نظر می‌رسید نمی‌داند چطور انجام دهد، انتظار برای تشویق و دست‌زدن‌های حضار بود. به جای اینکه لحظه‌ای صبر کند، با سرعت پیش می‌رفت: «من به سخنرانی عمومی عادت ندارم،

1 - QuickDraw

می‌خواهم نصیحتی به شما بکنم که وقتی اولین بار کامپیوتر ای.بی.ام را دیدم به یادش افتادم: هرگز به کامپیوتری که نمی‌توانی حملش کنی اعتماد نکن». یکبار دیگر جمعیت غرق در خروش شد. «واضح است که من می‌توانم حرف بزنم. اما در حال حاضر می‌خواهم بنشینم و گوش کنم. بنابراین با افتخار مردی را معرفی می‌کنم که برایم مثل پدر است: استیو جابز».

غوغایی به پا شد، مردم بالا و پایین می‌پریدند و مشت‌هایشان را به هوا می‌بردند. جابز به آرامی با لبخندی بر روی صورتش، سرش را به علامت توافق تکان داد، بعد به پایین نگاه کرد و خیره ماند تا تشویق مردم تمام شود. تشویق حضار پنج دقیقه‌ای طول کشید.

بعدازظهر آن روز، وقتی تیم مکینتاش به باندلی۳ برگشت، یک کامیون وارد محوطه پارکینگ شد و جابز همه آنها را کنار آن جمع کرد. داخل کامیون صد عدد کامپیوتر جدید مکینتاش بود که هر یک از آنها با یک پلاک به‌صورت شخصی درآمده بودند. هرتزفلد به یاد می‌آورد که: «استیو با لبخندی بر لب و در حالی که با هر یک از اعضای تیم دست می‌داد، به هر یک از آنها یکی از این کامپیوترها را داد و ما در اطرافش ایستاده بودیم و دست می‌زدیم.» من یک سوار خسته بودم و خیلی‌ها از سبک مدیریتی نفرت‌انگیز جابز داغان شده بودند. اما نه راسکین، نه وزنیاک، نه اسکالی و نه هیچ‌کس دیگر در شرکت نمی‌توانست در برابر خلق مکینتاش مقاومت کند. روزی که او از مکینتاش پرده برداشت، یک گزارشگر از روزنامه پاپولارس اینس[1] از جابز پرسید، چه نوع تحقیقاتی بر روی بازار انجام داده است. جابز با تمسخر پاسخ داد: «آیا الکساندر گراهام بل قبل از اختراع تلفن، در مورد بازار تحقیق کرده بود؟»

1 - Popular Science

فصل چهاردهم

استیو جابز و بیل گیتس

وقتی مدارها تلاقی پیدا می کنند.



استیو جابز و بیل گیتز

شراکت درمکینتاش

در نجوم، یک سیستم دودویی زمانی رخ می‌دهد که مدارهای دو ستاره به دلیل تعامل گرانشی‌شان به یکدیگر مرتبط شوند. این موقعیت‌ها چند بار در طول تاریخ ایجاد شده‌اند، هنگامی که یک دوران با ارتباط و رقابت دو ستاره بزرگ در حال چرخش شکل می‌گیرد: برای مثال آلبرت اینشتین و نیلز بور در فیزیک قرن بیستم و توماس جفرسون و الکساندر همیلتون در اوایل حکومت آمریکا.

در سی سال اول عصر کامپیوترهای شخصی، که از اواخر دهه ۱۹۷۰ آغاز شده است، تعریف سیستم ستاره‌ای دودویی توسط دو دانشجوی انصرافی پر انرژی که هر دو در سال ۱۹۵۵ متولد شده بودند، ارایه شده بود. بیل گیتس و استیو جابز، با وجود جاه‌طلبی‌های مشابه خود در تلفیق تکنولوژی و کار، شخصیت‌ها و پس‌زمینه‌های کاملاً متفاوتی داشتند. پدر گیتس یک وکیل در سیاتل و مادرش یک رهبر مدنی بود که در زمینه‌های مختلفی شهره بودند.

او یک متخصص کامپیوتر و تکنولوژی در بهترین مدرسه خصوصی منطقه، دبیرستان لاکساید[1]، شد اما هرگز یک شورشی، هیپی، سالک معنوی یا یکی از اعضای ضد فرهنگ نشد. به جای ساختن یک دستگاه بلو باکس برای کلاهبرداری از یک شرکت مخابراتی، گیتس برنامه‌ای را به منظور زمانبندی کلاس‌ها برای مدرسه‌اش تدوین کرد و یک برنامه شمارش تعداد ماشین‌ها را نیز برای مهندسان ترافیک محلی ایجاد کرد.

او به دانشگاه هاروارد رفت و هنگامی که تصمیم به انصراف از دانشگاه گرفت روشنگری‌های یک معلم هندی را قبول نکرد و شروع به تاسیس یک شرکت نرم‌افزار کامپیوتری کرد. گیتس برخلاف جابز در برنامه نویسی کامپیوتر خوب بود و ذهن فعال‌تر و منظم‌تری داشت و قدرت پردازش تحلیلی بالایی داشت.

جابز بصری‌تر و رومانتیک‌تر بود و استعداد فوق‌العاده‌ای برای کاربردی کردن تکنولوژی، طراحی لذت‌بخش و کاربر پسند کردن رابط‌ها داشت. او علاقه وافری به برتری جویی داشت که

---

1 - Lakeside

او را به‌شدت پرتوقع کرده بود. گیتس بیشتر روش‌مند بود، او جلسات بررسی محصولاتش را با زمانبندی مشخص برگزار می‌کرد. هر دو پر رو و بی‌ادب بودند اما گیتس رفتارش بیشتر بر اساس قاطعیت و خردمندانه بود و به مسائل عاطفی تمایل کمتری داشت.

جابز نسبت به مردم دلسوز و به‌شدت احساساتی بود، گیتس هر چند برخورد خشنی داشت اما در واقع فرد مهربانی بود. اندی هرتزفلد می‌گوید: «هر کدام از آنها فکر می‌کرد که از آن یکی باهوشتر است اما استیو با بیل جوری رفتار می‌کرد که انگار کمی از او پایین‌تر است، مخصوصاً در مسایل سلیقه‌ای».

بیل، استیو را کمتر از خودش می‌دانست چون او واقعاً نمی‌توانست برنامه‌نویسی کند. از آغاز شراکتشان، جابز مجذوب گیتس شد اما او نیز او را اساساً فردی عجیب و به‌عنوان یک انسان با رفتاری غیرعادی و مرموز می‌دانست و در برابر پر رویی جابز خشونت نشان می‌داد، جابز هم به نوبه خود، گیتس را فردی کوته‌فکر می‌دانست.

جابز یکبار اعلام کرد: «او یک مرد کامل بود حتی اگر گاهی ترشرو و بداخلاق بوده است» تفاوت‌هایشان در شخصیت و کاراکتر در نهایت آنها را به دو قطب مخالف هدایت کرد که تبدیل به دو بخش بنیادین عصر دیجیتال شدند. جابز فردی کمال‌گرا بود که کنترل و زیاده‌روی در خلق و خوی سازش‌ناپذیر یک هنرمند را طلب می‌کرد، او و شرکت اپل نمونه یک استراتژی دیجیتال شدند که سخت‌افزار، نرم‌افزار و محتوا را در یک مجموعه بسته، کاملاً یکپارچه کردند.

گیتس باهوش، محاسبه‌گر و یک تحلیلگر عمل‌گرای کسب و کار و تکنولوژی بود، او مجوز سیستم‌عامل و نرم‌افزارهای مایکروسافت را برای انواع تولیدکنندگان صادر کرد. پس از سی سال گیتس احترام توام با غرولندی برای جابز قائل شد. او گفت: جابز واقعاً چیز زیادی از تکنولوژی نمی‌دانست اما غریزه‌های شگفت‌انگیزی داشت که می‌دانست باید چه کار کند. اما جابز هرگز با تعریف و تمجید از نقاط قوت واقعی گیتس معامله به مثل نکرد.

جابز به‌طور غیر منصفانه‌ای گفت: بیل اساساً قوه تخیل خوبی ندارد و هرگز چیزی را ابداع نکرده است و به همین دلیل من فکر می‌کنم او در امور بشر دوستانه راحت‌تر است تا تکنولوژی. او فقط بی‌شرمانه ایده‌های افراد دیگر را عیناً کپی می‌کند.

هنگامی که مکینتاش در حال توسعه بود، جابز به دیدار گیتس در دفترش در نزدیکی سیاتل رفت. مایکروسافت چند برنامه کاربردی برای اپل ۲ نوشته بود شامل یک برنامه صفحه گسترده که مولتی پن[1] نامیده می‌شد.

با نشستن در اتاق کنفرانس گیتس، جابز چشم‌انداز جذابی را از کامپیوترها برای ذخیره‌سازی، با یک رابط کاربرپسند ایجاد کرد که به میلیونها نفر در یک کارخانه کالیفرنیایی اتوماتیک سازی شده می‌ارزید.

توصیف او از کارخانه رویایی‌اش، جذب اجزای سیلیکونی کالیفرنیا و تبدیل شدن به مکینتاش نهایی بود که باعث می‌شد تیم مایکروسافت پروژه‌ای را با نام سند[2] کدنویسی کنند. آنها حتی آن را به روش مهندسی معکوس مخفف دستگاه جدید شگفت‌انگیز استیو نامیدند.

گیتس مایکروسافت را با نوشتن یک نسخه از بیسیک برای Altair راه‌اندازی کرد. جابز می‌خواست مایکروسافت یک نسخه از بیسیک را هم برای مکینتاش بنویسد چون وزنیاک - با وجود ترغیب‌کردن زیاد جابز- هیچ‌گاه نسخه بیسیک را برای اپل۲اش همراه با توانایی استفاده از اعداد ممیز شناور ارتقا نداد. به علاوه، جابز می‌خواست مایکروسافت نرم‌افزار کاربردی مانند برنامه‌های واژه‌پرداز و صفحه گسترده برای مکینتاش بنویسد.

در آن زمان جابز پادشاه بود و گیتس هنوز مانند یک درباری بود. در سال ۱۹۸۲ فروش سالانه اپل یک میلیارد دلار شد، در حالیکه فروش مایکروسافت تنها ۳۲ میلیون دلار بود. گیتس قرارداد نسخه‌های گرافیکی یک صفحه گسترده جدید به نام اکسل[3] و یک برنامه واژه‌پرداز به نام ورد[4] و بیسیک[5] را امضا کرد.

گیتس اغلب برای دیدن سیستم‌عامل مکینتاش به کوپرتینو[6] می‌رفت. او چندان تحت‌تأثیر قرار نگرفت. او می‌گفت: من به یاد دارم اولین باری که به آنجا رفتم، استیو یک نرم‌افزار

1 - Multipan
2 - Sand
3 - Excel
4 - Word
5 - BASIC
6 - Cupertino

کاربردی داشت که تنها چیزهایی بر روی صفحه نمایش تکان می‌خوردند. این تنها برنامه کاربردی بود که او طراحی کرد.

گیتس نیز از دید جابز همین طور خطاب شده است: این نوعی ملاقات عجیب و غریب بود، استیو می‌گفت: ما واقعاً نیاز به تو نداریم و خودمان کارهایمان را به نحو احسن انجام می‌دهیم.

آنها به او نشان دادند که مکان‌نمای مکینتاش چگونه به نرمی در سراسر صفحه نمایش بدون سوسو زدن حرکت می‌کند. گیتس پرسید: چه نوع سخت‌افزاری برای رسم مکان‌نما استفاده می‌کنید؟ هرتزفلد که افتخار می‌کرد که آنها توانسته‌اند به این عملکرد عالی صرفاً با استفاده از امکانات نرم‌افزاری دست یابند، پاسخ داد: ما هیچ سخت‌افزار خاصی برای این کار نداریم! گیتس اصرار داشت که داشتن سخت‌افزار خاصی برای حرکت مکان‌نما در آن روش لازم است.

سپس بروس هورن یکی از مهندسان مکینتاش گفت: برای من کاملاً روشن است که گیتس از افرادی نبود که ظرافت مکینتاش را بفهمد یا برای آن ارزش قائل باشد. با وجود احتیاط‌های متقابلشان، هر دو تیم با چشم‌اندازی که مایکروسافت برای نرم‌افزارهای گرافیکی مکینتاش ایجاد کرده بود خوشحال شده بودند، این نرم‌افزارها محاسبات شخصی را در یک قلمرو جدید انجام می‌دادند، آنها برای شام به یک رستون فانتزی رفتند تا این موضوع را جشن بگیرند.

مایکروسافت به زودی یک تیم بزرگ را به کار تخصیص داد. گیتس می‌گفت: ما افراد بیشتری را نسبت به کارکنان مکینتاش به کار گرفتیم. او در حدود چهارده یا پانزده نفر نیرو داشت، در حالیکه ما بیست نفر کارمند داشتیم. ما واقعاً زندگی‌مان را برای این کار گذاشتیم، برنامه نویسان مایکروسافت دائمی شده بودند. آنها موفق به نوشتن برنامه‌های کاربردی بسیار سختی شده بودند. جابز پاسخ داد: اما آنها در این کار مانده‌اند.

در نهایت جابز شیفته اکسل شد که او را وادار کرد وارد یک معامله مخفی با گیتس شود: اگر مایکروسافت اکسل را منحصراً برای مکینتاش در مدت دو سال تهیه کند و نسخه‌ای را برای کامپیوترهای شخصی ای.بی.ام ننویسد، جابز به کار تیمش برای نوشتن یک نسخه از بیسیک برای مکینتاش پایان می‌دهد و در عوض مجوز بیسیک شرکت مایکروسافت را به رسمیت می‌شناسد.

آن تابستان آنها به یک کنفرانس که میزبان آن شرکت صنعتی بن روزن بود و در

ویسکانسین[1] برگزار شده بود رفتند، جاییکه هیچ‌کس چیزی درباره رابط‌های گرافیکی که شرکت اپل توسعه داده بود چیزی نمی‌دانست. گیتس به یاد می‌آورد: همه فکر می‌کردند کامپیوترهای شخصی ای.بی.ام همه چیزش خوب است. اما من و استیو خندیدیم و گفتیم: هی، ما چیز جدیدی آورده‌ایم.

گیتس تبدیل به یک شخص معمولی در شرکت اپل شد. گیتس گفت: من به لوا[2] می‌رفتم. من یکی از خدمه بودم. گیتس از بازدیدهای مکررش از کوپرتینو لذت می‌برد، جایی که به تماشای تعاملات جابز و کارمندانش می‌نشست و وسواسش را می‌دید.

استیو مثل همیشه که وعده‌های واهی می‌داد، ادعا می‌کرد که چگونه مکینتاش دنیا را تغییر خواهد داد و از نیروهایش بیش از حد کار می‌کشید. گاهی اوقات جابز خودش را در کارش بالا می‌برد و بعد از گذشت مدت زمانی ترس‌ها و نگرانی‌هایش را با گیتس مطرح می‌کرد.

ما جمعه شب بیرون رفتیم، شام خوردیم و استیو فقط می‌گفت: همه چیز فوق‌العاده است. سپس در روز دوم، بدون هیچ کم‌آوردنی، او احساس کرد: لعنتی، این آن چیزی است که من می‌خواهم بفروشم؟ در مراسم شام تیم در جمعه شب، جابز از گیتس پرسید که چند تا Star تاکنون به فروش رسیده است؟ گیتس گفت: ششصد تا. روز بعد در حضور گیتس و همه تیم، جابز گفت سیصد تا Star بفروش رفته است، فراموش کرده بود که گیتس به همه گفته است ششصد عدد فروش رفته است. گیتس به یاد می‌آورد: بنابراین کل تیمش به من نگاه کردند جوری که انگار می‌گفتند: می‌خواهی بگویی او غلط کرده است؟ و با من دعوا کردند.

یکی دیگر از کاسبی‌های جابز و تیمش بازدید از مایکروسافت و خوردن شام در کلوب تنیس سیاتل بود. جابز یک بحث راه انداخته بود در مورد اینکه چگونه مکینتاش و نرم‌افزارهایش به آسانی قابل استفاده هستند و هیچ کتابچه راهنمایی هم وجود ندارد. گیتس گفت: «هر کسی که حتی فکر کند دفترچه راهنمایی برای هر کدام از برنامه‌های کاربردی مکینتاش وجود دارد بزرگترین احمق است».

---

1 - Wisconsin
2 - Luau

و ما فکر کردیم: آیا واقعاً منظور او همین بود؟ نباید ما به او می‌گفتیم که افرادی هستیم که واقعاً با کتابچه راهنما کار می‌کنیم؟ بعد از مدتی روابط ناسازگارتر شد. طرح اولیه داشتن بعضی از نرم‌افزارهای کاربردی مایکروسافت مانند Chart ،Excel و File بود که آرم اپل را داشتند و همراه با خرید یک مکینتاش عرضه می‌شدند. بیل گیتس گفت: ما قصد داشتیم ۱۰ دلار برای هر برنامه کاربردی در هر دستگاه بگیریم. اما این موضوع، سازندگان نرم‌افزار رقیب را ناراحت کرد. به علاوه، به نظر می‌رسید بعضی از برنامه‌های مایکروسافت ممکن است دیر به بازار عرضه شوند. بنابراین جابز تدارکات لازم را در معامله‌اش با مایکروسافت فراهم دید و تصمیم گرفت نرم‌افزارش را بسته‌بندی کند، مایکروسافت باید سعی می‌کرد تا نرم‌افزارش را به‌عنوان یک محصول مستقیماً به مصرف‌کنندگان بفروشد.

گیتس گفت: ما می‌توانستیم پول بیشتری برای فروش نرم‌افزارهایمان به‌صورت جداگانه بگیریم، مسلماً این روش بهتر است. پس از آن مایکروسافت به ارائه نرم‌افزارهایش به پلت فرم‌های مختلف دیگر پایان داد و اولویت را به نسخه مایکروسافت ورد برای کامپیوترهای شخصی ای.بی.ام داد.

نبرد GUI[1]

در آن زمان، مایکروسافت سیستم‌عاملی را تولید کرده بود به نام داس که مجوز آن را به ای.بی.ام و کامپیوترهای سازگار با آن داده بود. این سیستم‌عامل بر اساس یک خط فرمان قدیمی بود که کاربران با اعلان‌های کوچکی مانند C:/> روبرو بودند.

هنگامی که جابز و تیمش همکاری نزدیکشان با مایکروسافت را آغاز کردند، نگرانی‌ها شدت گرفت که آنها سیستم‌عامل رابط گرافیکی مکینتاش را کپی کنند. اندی هرتزفلد متوجه شد که در تماسش با مایکروسافت سوالات دقیقی در مورد اینکه سیستم‌عامل مکینتاش چگونه کار می‌کند از او پرسیده شده می‌شود.

او به یاد می‌آورد: من به استیو گفتم: حتم دارم مایکروسافت می‌خواهد از مکینتاش تقلید

1 - Graphic user Interface

کند. آنها نگران حقشان بودند. گیتس بر این عقیده بود که رابط‌های گرافیکی قدم بعدی هستند و مایکروسافت به‌اندازه اپل حق دارد که آنچه را در زیراکس پارک توسعه داده است کپی کند. همانطور که او بعدها آزادانه اعتراف کرد: ما گفتیم که به رابط‌های گرافیکی معتقد هستیم و زیراکس آلتو را نیز دیده‌ایم.

جابز در معامله اصلی‌اش، گیتس را متقاعد کرده بود که مایکروسافت تا یک سال بعد از اینکه مکینتاش در ژانویه ۱۹۸۳ راه‌اندازی شود، هیچ نرم‌افزار گرافیکی تولید نکند.

در نوامبر ۱۹۸۳ مایکروسافت برای توسعه یک سیستم‌عامل جدید برای کامپیوترهای شخصی ای.بی.ام منتشر کرد، با ویژگی‌های رابط گرافیکی برنامه‌ریزی شده، آیکون‌ها و یک ماوس برای پیماش اشاره‌گر و کلیک، این سیستم‌عامل ویندوز نامیده می‌شد.

گیتس می‌خواست در هتل هلمزلی پالاس[1] در نیویورک محصول جدیدش را به جابز معرفی کند. جابز به‌شدت عصبانی بود. او به مایک بویچ[2] دستور داد: فوراً گیتس را به اینجا بیاور. گیتس تنها رسید و می‌خواست در مورد مسایلی با جابز بحث کند. گیتس به خاطر می‌آورد: او مرا به آنجا احضار کرد تا مرا خراب کند. من به کوپرتینو رفتم و به او گفتم که ما در حال کار کردن بر روی ویندوز هستیم.

من به او گفتم ما بر روی رابط‌های گرافیکی شرکتمان شرط بسته‌ایم. جابز در مقابل کارمندان اپل فریاد زد: «شما از روی ما کپی کرده‌اید. من به شما اعتماد کردم و اکنون شما محصولات ما را دزدیده‌اید.»

هرتزفلد به یاد می‌آورد که گیتس فقط به آرامی آنجا نشسته بود و در چشمان استیو نگاه می‌کرد. خب استیو، من فکر می‌کنم راههای مختلفی برای نگاه کردن به این مساله وجود دارد. من فکر می‌کنم این بیشتر مانند این است که ما هر دو یک همسایه ثروتمند به نام زیراکس داشته باشیم و من شیشه خانه‌اش را بشکنم تا تلویزیونش را بدزدم و متوجه شوم که تو قبلاً آن را دزدیده‌ای.

---

1 - Helmsley Palace
2 - Mike Boich

گیتس در ملاقات دو روزه‌اش طیف گسترده‌ای از واکنش‌های احساسی جابز را برانگیخت. همچنین روشن است که همزیستی مایکروسافت و اپل تبدیل به رقص عقرب شده بود. بعد از رویارویی در اتاق کنفرانس، گیتس به آرامی یک نمایش خصوصی از آنچه برای ویندوز برنامه‌ریزی شده بود را به جابز داد. گیتس به یاد می‌آورد: استیو نمی‌دانست چه بگوید. می‌توانست بگوید: اوه، این یک تخلف از بعضی چیزهاست اما این کار را نکرد.

او تصمیم گرفت بگوید: اوه، این واقعاً یک گند است. گیتس هیجان‌زده بود چون شانس آرام کردن جابز برای یک لحظه به او داده شد. من گفتم: این کمی گند شده است. گیتس به یاد می‌آورد: در حین مدت این جلسه، او فقط بی‌ادبی می‌کرد.

جابز همانطور که اغلب این کار را انجام می‌داد، وقتی می‌خواست یک مکالمه جدی داشته باشد، پیشنهاد کرد که آنها به یک پیاده‌روی طولانی بروند. آنها در خیابانهای کاپرتینو پیاده‌روی کردند و سپس به جلو و پشت دانشکده دی آنزا[1] رفتند، آنگاه برای شام توقف کرده و دوباره پیاده‌روی‌شان را ادامه دادند. گیتس گفت: ما کلی پیاده‌روی کردیم که این یکی از تکنیک‌های مدیریت من نبود.

در این زمان بود که او شروع کرد به گفتن چیزهایی مثل: بسیارخوب، بسیار خوب، اما این را خیلی مانند آنچه ما انجام می‌دهیم، نکنید. بعداً معلوم شد، مایکروسافت نمی‌توانست ویندوز ۱.۰ را برای انتشار تا پاییز ۱۹۸۵ آماده کند. حتی پس از آن، این محصول یک محصول بنجل بود. این محصول فاقد ظرافت رابط مکینتاش بود.

داوران آن را مسخره و مصرف‌کنندگان آن را رد کردند. با این وجود، مثل همیشه مایکروسافت، با پشتکار زیادش ویندوز را بهتر معرفی کرده و در نهایت جنگ سیستم‌عاملها را به نفع خودش پایان داد. جابز هیچگاه نتوانست بر خشمش غلبه کند. جابز تقریباً سی سال بعد به من گفت: آنها فقط محصولات ما را کاملاً کپی کردند، چون گیتس شرم نداشت. پس از شنیدن این موضوع گیتس جواب داد: اگر واقعاً باور او این است، او به یکی از خصوصیات اخلاقی خودش اشاره کرده است.

1 - De Anza

از نظر قانونی حق با گیتس بود، همانطور که دادگاه هم سالیان متوالی به این مسئله حکم داد. پاگر چه اپل معامله‌ای برای حق استفاده از آنچه این شرکت در زیراکس پارک دیده بود را انجام داده بود، اما اجتناب ناپذیر بود که شرکت‌های دیگر رابط‌های گرافیکی مشابهی را توسعه دهند. همانطور که اپل دریافت، یک رابط کاربری برای کامپیوتر، چیزی است که حفاظت از آن سخت است. با این حال اپل خلاقانه‌تر و ظریف‌تر در اجرا و درخشان‌تر در طراحی بود. اما اگرچه مایکروسافت یک مجموعه کپی‌شده خام از محصول اپل را ایجاد کرد، در جنگ بین سیستم‌عامل‌ها برنده نهایی شد. این نکته نقص زیباشناسی جهان را نشان می‌دهد. بهترین و خلاقانه‌ترین محصولات، همیشه برنده نیستند.

یک دهه بعد، این موضوع بدیهی باعث شد که جابز در نطقش که تا حدودی بیهوده و متکبرانه بود شکست بخورد، با اینکه سخنانش سراسر درست بود. او گفت: تنها مشکل مایکروسافت این است که بی‌مزه است، آنها در واقع طعم و مزه‌ای ندارند. منظور من این نیست که تنها در یک کار کوچک اینگونه است، منظورم این است که در کارهای بزرگ هم همینطور است، به این معنی که آنها به ایده‌های اصلی فکر نمی‌کنند و فرهنگ زیادی را به محصولاتشان نمی‌آورند.

فصل پانزدهم

ایکاروس
آنچه که انتظار می رود...

پرواز در اوج

عرضه مکینتاش در ژانویه ۱۹۸۴ جابز را به سوی مدار بالاتری از شهرت سوق داد، این موضوع طی سفری که وی همان زمان به منهتن داشت آشکار شد. او در مهمانی‌ای که یوکو اونو[1] برای پسرش‌شان لنون ترتیب داده بود، شرکت کرد و یک مکینتاش به آن پسر نه ساله تقدیم نمود. پسر بچه هدیه‌اش را دوست داشت. در آن مهمانی دو هنرمند، اندی وارهول[2] و کیت هرینگ،[3] حضور داشتند و شیفتگی‌شان نسبت به آنچه می‌توانستند با این ماشین خلق کنند چنان بود که دنیای هنر معاصر تغییر تقریباً هشداردهنده‌ای در مسیر خود می‌دید. وارهول پس از استفاده از کوئیک دراو[4] با خوشحالی فریاد زد: «من یک دایره ترسیم کردم». او اصرار داشت که جابز یک کامپیوتر هم به مایک جگر [5] بدهد. هنگامی که جابز به خانه شهری این ستاره راک رفت، جگر سردرگم به نظر می‌رسید. او اصلاً نمی‌دانست جابز چه کسی هست. بعدها جابز به همکارانش گفت: فکر می‌کنم مواد مصرف کرده بود، یا اینکه مغزش معیوب است. به هرحال جید[6] دختر جَگر بی‌معطلی به سراغ کامپیوتر آمد و مشغول نقاشی با مک پینت[7] شد، جابز هم آن کامپیوتر را به او تقدیم کرد.

او یک آپارتمان دوبلکس در سن رمو[8] در غرب پارک مرکزی منهتن، خریداری کرد که آن را به اسکالی نشان داده بود و جیمز فرید[9] از شرکت ای.ام.پی[10] را برای بازسازی آن استخدام نمود، اما هیچ‌گاه مکان زندگیش را به آنجا انتقال نداد. بعدها این آپارتمان را به قیمت ۱۵

---

1 - Yoko Ono
2 - Andy Warhol
3 - Keith Haring
4 - QuickDraw
5 - Mick Jagger
6 - Jade
7 - MacPaint
8 - San Remo
9 - James Freed
10 - I. M. Pei

میلیون دلار به بونو[1] فروخت. همچنین یک عمارت چهارده اتاق خوابه قدیمی به سبک معماری معماری کلونیال اسپانیایی در وودساید در تپه‌های بالای پالو آلتو خرید که توسط یک سرمایه‌دار صنعت مس ساخته شده بود. جابز به این عمارت نقل‌مکان کرد اما هرگز زمانی برای تجهیز و مبلمان آن صرف نکرد.

در اپل جایگاه او دوباره احیا شد. اسکالی بجای اینکه به دنبال راههایی برای کاهش اختیارات او باشد، با تلفیق دو بخش لیزا و مکینتاش تحت مسئولیت جابز، نفوذ وی را افزایش داد. او در اوج پرواز می‌کرد اما این تاثیری در ملایم‌تر شدن خلق و خویش نداشت. در واقع زمانی که در برابر کارکنان دوگروه تلفیق شده لیزا و مکینتاش ایستاد تا شیوه ادغام ایشان را تشریح کند، نمایشی به یادماندنی از رفتار بی‌رحمانه خود را نشان داد. او توضیح داد که تمامی سمت‌های بالاتر به روسای گروه مکینتاش تعلق خواهد گرفت و یک چهارم کارکنان گروه لیزا از کار برکنار خواهند شد. او همچنانکه مستقیماً اعضا گروه لیزا را مورد خطاب قرار می‌داد گفت: شما شکست خوردید. شما تیم دو هستید. بازیکنان رده دوم. افراد زیادی در اینجا در رده بازیکنان دوم و سوم قرار دارند، در نتیجه ما امروز تعدادی از شما را مرخص می‌کنیم تا این شانس را داشته باشید که در سایر شرکت‌های طرف قرارداد ما فعالیت کنید.

بیل اتکینسون[2] که در هر دو تیم سابقه فعالیت داشت فکر می‌کرد که این تصمیم نه تنها بی‌رحمانه بلکه غیرمنصفانه است. او گفت: این افراد واقعاً سخت کار کرده‌اند و مهندسان با استعدادی هستند. اما جابز همچنان پافشاری می‌کرد: برای تشکیل تیمی از بازیکنان رده یک، باید بی‌رحم باشی. او به یاد می‌آورد: هر چه یک تیم گسترش می‌یابد به راحتی می‌توان تعدادی بازیکن رده دوم در آن جای داد، سپس آنها تعداد دیگری بازیکن هم رده خویش جذب گروه خواهند کرد و طولی نمی‌کشد که شما حتی بازیکن رده سه هم در گروه خواهید داشت. تجربه مکینتاش به من آموخت که بازیکنان رده یک فقط می‌خواهند با هم رده‌های خودشان کار کنند و این بدان معناست که جایی برای به‌دست آوردن دل افراد رده دو نمی‌ماند.

---

1 - Bono
2 - Bill Atkinson

برای مدتی جابز و اسکالی قادر بودند خودشان را متقاعد کنند که پیوند دوستی‌شان همچنان محکم است. آنها چنان پرحرارت و مداوم علاقه‌شان را نسبت به یکدیگر ابراز می‌کردند که شبیه عشاق دبیرستانی در ویترین کارت تبریک‌های فروشگاه هالمارک[1] به نظر می‌رسیدند. در ماه می۱۹۸۴ به مناسبت نخستین سالگرد ورود اسکالی، جابز جشنی ترتیب داد و او را به یک مهمانی شام در یک رستوران زیبا به نام موتون نوار[2] واقع در تپه‌های جنوب غرب کوپرتینو دعوت کرد. جابز برای غافلگیر نمودن اسکالی، هیئت مدیره و مدیران ارشد اپل و حتی تعدادی از سرمایه‌گذاران ساحل شرقی ایالات متحده را در آن جشن گرد هم آورد. اسکالی به خاطر می‌آورد که در طول مهمانی، هنگامی که حضار به او تبریک می‌گفتند: استیو با چهره‌ای بشاش در پس زمینه ایستاده بود، سرش را تکان می‌داد در حالیکه لبخند موذیانه‌ای مثل گربه خندان[3] بر صورت خود نشانده بود. جابز با این تعریف اغراق‌آمیز آغاز کرد: «شادترین روزهای عمر من دو روز هستند. یکی روزی که مکینتاش به بازار عرضه شد و هنگامی که جان اسکالی موافقت کرد به اپل بپیوندد. امسال مهمترین سال زندگی من بوده است چرا که چیزهای بسیاری از جان آموخته‌ام». سپس مونتاژی از عکسهای یادگاری آن سال به اسکالی هدیه کرد.

در پاسخ، اسکالی درباره لذت همکاری با جابز طی سال گذشته ابراز شادمانی بی‌حد و حصر کرد و صحبتش را با جمله‌ای به پایان رساند که همه حضار به دلایل مختلف آن را به یادماندنی دانستند. اسکالی گفت: «اپل یک رهبر دارد: من و استیو». سپس به اطراف اتاق نگاه انداخت، چشم در چشم جابز دوخت و لبخند او را تماشا کرد. اسکالی به خاطر می‌آورد: مثل این بود که داشتیم با یکدیگر حرف می‌زدیم. اما او متوجه نگاه‌های پرسشگر و یا حتی بدبینانه آرتور راک[4] و عده‌ای دیگر از مهمانان نیز بود که نگران بودند جابز بخواهد اسکالی را دور بزند. آنها اسکالی را استخدام کرده بودند تا جابز را تحت کنترل درآورد اما اکنون واضح بود جابز کنترل اوضاع را در دست گرفته است. راک به یاد می‌آورد که: «اسکالی آنقدر تحت‌تأثیر ستایش‌های جابز قرار

1 - Hallmark
2 - Le Mouton Noir
۳- گربه‌ی خندان، از شخصیت های داستان آلیس در سرزمین عجایب (مترجم)
4 - Arthur Rock

گرفته بود که ممکن نبود بتواند با او مخالفت کند». راضی نگاه داشتن جابز و احترام گذاردن به خبرگی او احتمالاً در نظر اسکالی استراتژی هوشمندانه‌ای می‌نمود. اسکالی نتوانست تشخیص دهد در طبیعت جابز نیست که مدیریت را با کسی سهیم شود. او ذاتاً اهل تمکین نیست و اکنون بیش از پیش عقایدش در مورد نحوه اداره کمپانی را مطرح می‌کرد. به‌عنوان مثال، در گردهمایی تعیین استراتژی تجاری در ۱۹۸۴، وی تلاش کرد تا کارکنان بخش فروش و بازاریابی متمرکز شرکت را وادار به ارائه خدمات خود به بخش‌های مختلف تولید محصول نماید. این مثلاً بدان معنا بود که گروه مکینتاش می‌توانست در مورد عدم استفاده از تیم بازاریابی اپل تصمیم بگیرد و به جای آن تیم بازاریابی خود را تشکیل دهد. دیگران با او هم عقیده نبودند اما جابز آنقدر تلاش کرد تا پیشنهاد خود را به نتیجه برساند. اسکالی با یادآوری آن روز می‌گفت: همه نگاهها به من بود، از من می‌خواستند که او را کنترل کنم، سرجای خودش بنشانم و مجبورش کنم که ساکت شود، اما من این کار را نکردم. در فاصله استراحت میان جلسه اسکالی زمزمه‌هایی شنید مبنی بر اینکه: «چرا اسکالی، جابز را ساکت نمی‌کند؟»

وقتی جابز تصمیم گرفت که برای تولید مکینتاش یک کارخانه مدرن در فرمونت[1] راه‌اندازی کند شور زیبایی‌شناسی و طبیعت جاه‌طلب او به اوج خود رسیده بود. او می‌خواست که برای رنگ‌آمیزی ماشین آلات، همچون نشان تجاری اپل، از رنگهای روشن استفاده شود اما به قدری زمان صرف بررسی نمونه‌های رنگ نمود که مت کارتر[2] مدیر تولید شرکت اپل، عاقبت آنها را با همان رنگهای بژ و خاکستری همیشگی نصب کرد. هنگامی که جابز برای بازدید محصول به کارخانه رفت، دستور داد که دستگاهها دوباره رنگ‌آمیزی شود تا به رنگ روشن دلخواه او درآید. کارتر اعتراض کرد، او معتقد بود این موضوع با دقت تجهیزات ارتباط دارد و رنگ‌آمیزی دوباره ممکن است منجر به بروز مشکل شود، حق با او بود. یکی از گرانترین دستگاهها که به رنگ آبی روشن رنگ‌آمیزی شد در نهایت کارکرد مناسب را نداشت و «حماقت استیو» عنوان گرفت. عاقبت کارتر استعفا داد. او با یادآوری آن روزها گفت: «برای مقابله با او انرژی زیادی

---

1 - Fremont
2 - Matt Carter

صرف کردم و عاقبت تحملم تمام شد چون مثل همیشه بحث بر سر یک چیز بیهوده بود».

جابز، دبی کلمن[1] را به‌عنوان جانشین کارتر انتخاب کرد. دبی سرپرست مالی پرحرارت و خوش قلب مکینتاش بود که یکبار هم موفق شده بود جایزه سالانه گروه را به‌عنوان کسی که بهتر از همه در مقابل جابز ایستادگی کرده، دریافت کند. اما او می‌دانست چگونه در صورت لزوم، هوس‌های جابز را برآورده کند. هنگامی که کلمنت موک[2] مدیر هنری اپل، به او اطلاع داد که جابز می‌خواهد تمام دیوارها رنگ سفید خالص داشته باشد، اعتراض کرد و گفت: نمی‌بایست یک کارخانه را که پر از وسیله می‌شود و همه جایش غبار می‌گیرد با سفید خالص رنگ‌آمیزی کرد. موک پاسخ داد: رنگ سفیدی برای استیو وجود ندارد که خیلی سفید باشد. بالاخره دبی موافقت کرد. کارخانه با دیوارهای سفید و دستگاههایی با رنگهای روشن قرمز و زرد و آبی از نظر کلمن شبیه نمایشگاه الکساندر کالدر[3] به نظر می‌رسید.

وقتی از جابز در مورد وسواس او نسبت به ظاهر کارخانه پرسیده شد، وی در پاسخ گفت از این طریق می‌توان اطمینان حاصل کرد که اشتیاقی برای کمال وجود دارد:

«من به کارخانه می‌روم، دستکش سفید می‌پوشم تا ببینم آیا جایی غبار نشسته است. روی دستگاهها، بالای قفسه‌ها، روی زمین، همه جا غبار پیدا می‌کنم. از دبی می‌خواهم‌ترتیب تمیز شدن همه جا را بدهد. من به او گفتم که فکر می‌کنم همه جا باید آنقدر پاکیزه باشد که بتوانیم کف کارخانه غذا بخوریم. خب این حرف من دبی را خیلی عصبانی کرد. او نمی‌توانست حرف مرا بفهمد، من هم نمی‌توانستم توضیح بیشتری بدهم. ببینید، من بسیار تحت‌تأثیر آنچه در ژاپن دیدم قرار گرفته‌ام. بخشی از آنچه در آنجا برای من قابل ستایش بود و در کارخانه ما وجود نداشت حس انضباط و کار گروهی بود. اگر ما انضباط پاکیزه نگاهداشتن محیط کار خود را نداشتیم قاعدتاً نمی‌توانستیم انضباط کار با این دستگاهها را هم داشته باشیم.»

یک روز صبح یکشنبه، جابز پدرش را به بازدید کارخانه آورد. پاول جابز همواره نسبت به

1 - Debi Coleman
2 - Clement Mok
3 - Alexander Calder

اطمینان از دقت در آنچه انجام می‌داد و نظم ابزار کارش سخت‌گیر بود و اکنون فرزندش از اینکه نشان بدهد همچون او در کار خود دقت دارد، به خود می‌بالید. کلمن در این بازدید آنها را همراهی کرد. وی با یادآوری آن روز می‌گوید: «استیو بشاش به نظر می‌رسید و از اینکه کارخانه خود را به پدرش نشان می‌داد احساس سربلندی می‌کرد». جابز توضیح می‌داد که همه چیز چگونه کار می‌کند و به نظر می‌آمد پدرش او را تحسین می‌کند. کلمن می‌گفت: او به پدرش می‌نگریست که همه چیز را لمس می‌کرد و پاکیزگی و بی‌نقص بودن همه چیز را دوست داشت.

هنگامی که دانیل میتران[1] به بازدید کارخانه آمد، اوضاع به آن خوبی‌ها نبود. زن محبوب کوبایی‌ها، همسر رئیس جمهور سوسیالیست فرانسه فرانسوا میتران، از طریق مترجم خود پرسش‌های بسیاری درباره شرایط کار در کارخانه مطرح نمود؛ در همین حال جابز که آلن راسمن[2] را به‌عنوان مترجم در اختیار داشت سعی می‌کرد درباره روباتیک و تکنولوژی پیشرفته کارخانه توضیح دهد. پس از آنکه جابز درباره برنامه‌های تولید بر مبنای میزان نیاز موجود صحبت کرد، دانیل میتران درباره پرداخت اضافه کار کارکنان سوال کرد. جابز آزرده خاطر شد و از آنجا که می‌دانست این موضوع به مذاق مخاطبش خوش نمی‌آید به معرفی نحوه پایین نگاه داشتن هزینه‌های کارگری با کمک اتوماسیون پرداخت. دانیل پرسید: آیا کار سختی است؟ جابز که نمی‌توانست خودش را کنترل کند چنین پاسخ داد: به او بگو اگر اینقدر به آسایش کارکنان اینجا علاقه دارد هر وقت بخواهد می‌تواند بیاید و کار کند. مترجم که رنگ از رخسارش پریده بود سکوت کرد. یک لحظه بعد، راسمن مداخله کرد و به زبان فرانسه گفت: آقای جابز از بازدید شما و توجهتان نسبت به کارخانه تشکر می‌کند. آنطور که راسمن بازگو می‌کرد، نه جابز و نه خانم میتران هیچکدام متوجه نشدند در آن میان چه اتفاقی افتاد، اما به نظر می‌آمد مترجم خانم میتران خیالش کاملاً راحت شده باشد.

پس از آن، هنگامی که جابز سوار بر مرسدس بنز خود در بزرگراه به سمت کوپرتینو با

---

1 - Danielle Mitterrand
2 - Alain Rossmann

سرعت می‌راند با راسمن در مورد رفتار خانم میتران با عصبانیت صحبت می‌کرد. یک جا که سرعتش از صد مایل در ساعت هم بالاتر رفته بود، پلیس او را متوقف کرد تا برایش جریمه بنویسد. بعد از چند دقیقه در حالی که افسر داشت با شتاب کاغذ جریمه را می‌نوشت، جابز برایش بوق زد. پلیس گفت: ببخشید؟ جابز پاسخ داد: عجله دارم. اینکه افسر پلیس عصبانی نشد حیرت‌آور بود. او پس از اینکه نوشتن برگه جریمه را تمام کرد به جابز هشدار داد که اگر یکبار دیگر با سرعتی بیشتر از ۵۵ براند به زندان فرستاده خواهد شد. به محض اینکه پلیس آنجا را ترک کرد، جابز به مسیر اصلی برگشت و سرعتش را دوباره تا ۱۰۰ بالا برد. راسمن از سر شگفتی می‌گفت: «او کاملاً اعتقاد داشت که قوانین رایج شامل حال او نمی‌شود».

همسر او، جوآناهافمن نیز هنگامی که چند ماه پس از عرضه مکینتاش به بازار در سفری به اروپا، جابز را همراهی می‌کرد شاهد ماجرایی مشابه بود. جوآنا می‌گفت: او بسیار نفرت‌انگیز شده بود و فکر می‌کرد مجاز است هر کاری که می‌خواهد انجام دهد. در پاریس، جوآنا قرار یک شام رسمی را با تولیدکنندگان فرانسوی نرم‌افزار تنظیم کرد، اما جابز یک مرتبه تصمیم گرفت در آن جلسه شرکت نکند. او از ماشین پیاده شد، در را محکم بست و به هافمن گفت که می‌خواهد به دیدار فولون[1] هنرمند طراح پوستر برود. او می‌گفت: تولیدکننده‌ها بقدری آزرده خاطر شده بودند که با ما دست ندادند.

در ایتالیا، او بلافاصله بیزاری خود را از مدیرکل نمایندگی اپل، مرد آرام و چاقی که سابقه تجاری متعارفی داشت، بروز داد. جابز با صراحت گفت که تیم او و استراتژی‌های فروش وی مورد پسندش واقع نشده است. او به سردی گفت: شما شایستگی لازم برای فروش مک[2] را ندارید. اما این رفتار در مقایسه با واکنش او نسبت به رستورانی که مدیر بیچاره انتخاب کرده بود، ملایم می‌نمود. جابز انتظار یک خوراک گیاهی داشت اما پیشخدمت بسیار استادانه به ریختن سس پر از خامه‌ترش در ظرف پرداخت. رفتار جابز آنقدر زننده بود که هافمن مجبور شد او را تهدید کند و آهسته در گوش او بگوید که اگر آرامش خود را حفظ نکند، وی قهوه داغ

---

1 - Folon
2 - Mac

خود را روی لباس او خواهد ریخت.

مهمترین ناسازگاری‌هایی که جابز در سفر اروپا داشت با پیش‌بینی‌های فروش مرتبط بود. جابز با استفاده از تخصص خود در تحریف واقعیت، همکارانش را مجبور می‌کرد که برترین طرح‌ها را ارائه کنند. او همچنان به تهدید مدیران اروپایی ادامه داد و گفت تا زمانی که پیش بینی‌های بلند پروازانه‌تری ارائه ندهند، هیچ گونه بودجه‌ای به آنها اختصاص نخواهد داد. آنها بر واقع‌بینی اصرار داشتند و هافمن می‌بایست در این میانه داوری می‌کرد. او می‌گفت: در پایان سفر، تمام بدنم به طرز غیر قابل کنترلی می‌لرزید. در این سفر بود که جابز برای نخستین بار ژان لوئی گاسی[۱] مدیر اپل در فرانسه را ملاقات کرد. گاسی در زمره آن تعداد اندکی قرار داشت که در آن سفر توانستند در مقابل جابز مقاومت کنند. او بعداً خاطر نشان کرد که: جابز تلقی خاص خودش را از حقیقت دارد. تنها راه معامله با او این بود که قلدرتر از خودش باشیم.

هنگامی که جابز از تهدید همیشگی خود مبنی بر قطع بودجه تخصیص داده شده به نمایندگی اپل در فرانسه در صورت عدم ارتقاء طرح‌های فروش از سوی گاسی استفاده کرد، وی را خشمگین ساخت. گاسی می‌گفت: خاطرم هست یقه او را چسبیدم و گفتم: بس کن، پس از آن او عقب‌نشینی کرد. خود من پیش‌ترها آدم بد اخلاقی بوده‌ام. من یک آدم کله خر هستم که دوره نقاهت خود را می‌گذرانم. پس می‌توانستم این خصوصیت را درون استیو هم تشخیص بدهم. به هر حال گاسی تحت‌تأثیر این شیوه جابز قرار گرفته بود که هر زمان اراده می‌کرد می‌توانست جذاب و فریبنده باشد. پیش از آن، فرانسوا میتران مژده انفورماتیک پور توآ[۲] - کامپیوتر برای همه - را به مردم رسانده بود و کارشناسان مختلف دانشگاهی در عرصه فناوری از جمله ماروین مینسکی[۳] و نیکولاس نگروپونته[۴] نیز با او هم آواز شده بودند. جابز در جلسه‌ای که در هتل بریستول[۵] تشکیل شده بود با این گروه صحبت کرد و برای ایشان تصویری ترسیم

---

1 - Gassée Jean-Louis
2 - informatique pour tous
3 - Marvin Minsky
4 - Nicholas Negroponte
5 - Hotel Bristol

کرد از اینکه چطور با ارائه کامپیوتر به تمامی مدارس فرانسه، این کشور پیشرفت خواهد کرد.

سقوط

پس از آن شور و هیجانی که با عرضه مکینتاش همراه بود، فروش آن در نیمه دوم سال ۱۹۸۴ به‌تدریج متوقف شد. یک مشکل اساسی وجود داشت، مکینتاش یک کامپیوتر خیره کننده اما به‌طور جدی کند و کم‌قدرت بود و هیچ هیاهویی هم نمی‌توانست این کمبود را مخفی کند. زیباییش به‌خاطر این بود که رابط کاربری آن، بیش از آنکه یک صفحه سیاه و تیره باشد همانند یک اتاق باز زیر تابش آفتاب می‌نمود که حروف لرزان و خط فرمان آن رنگ سبز بی‌رمقی داشت. اما این، یک ضعف اساسی در بر داشت: در کامپیوتری که صفحه نمایش متنی[۱] داشت، کد یک کاراکتر کمتر از یک بایت حجم اشغال می‌کرد، در حالی که وقتی مک یک حرف را پیکسل به پیکسل در هر فونت زیبایی که کاربر انتخاب می‌کرد، ترسیم می‌نمود به بیست تا سی برابر حافظه احتیاج داشت. لیزا این کار را با استفاده از رم[۲] بیشتر از ۱۰۰۰ کیلو و مکینتاش با ۱۲۸ کیلو انجام می‌داد.

مشکل دیگر عدم وجود دیسک سخت داخلی بود. جابز به جوآناهافمن که برای چنین ابزار ذخیره‌ای مبارزه می‌کرد، لقب طرفدار متعصب شرکت زیراکس[۳] را داد. او پافشاری می‌کرد که مکینتاش باید فقط یک دیسک نرم (فلاپی) داشته باشد. اگر می‌خواستید از داده‌ها کپی‌برداری کنید، ممکن بود در اثر تعویض فلاپی دیسک‌های متعدد در یک درایو واحد، عاقبت به نوع جدیدی از بیماری درد آرنج[۴] مبتلا شوید.

به‌علاوه اینکه، مکینتاش فاقد فن بود و این نمونه دیگری از لجاجت کوته‌فکرانه جابز را نشان می‌داد. از نظر او فن‌ها از آرامش کامپیوتر می‌کاستند. این موضوع موجب بروز اختلالات

---

1 - Textbased display
2 - RAM
3 - Xerox bigot
۱- tennis elbow نوعی بیماری است که در اثر استفاده مداوم از آرنج در تنیس بازها بوجود می آید. (مترجم)

زیادی در اجزا شد و نام مستعار «نان برشته کن بز» را برای مکینتاش به ارمغان آورد. اینکه مکینتاش در نخستین ماه‌های عرضه‌اش به بازار به قدر کافی خوب فروخته شده بود، بسیار فریبنده می‌نمود اما هنگامی که مردم از محدودیتهای آن بیشتر مطلع شدند، میزان فروشش سقوط کرد. آنطور که هافمن بعدها با تاسف می‌گفت: تحریف واقعیت می‌تواند مثل یک اهرم عمل کند اما بعد از آن این خود واقعیت است که ضربه می‌زند.

در پایان سال ۱۹۸۴، که لیزا عملاً دیگر فروشی نداشت و فروش مکینتاش هم به زیر ده هزار دستگاه در یک ماه سقوط کرده بود، جابز از سر درماندگی یک تصمیم بی‌ارزش و نامعمول گرفت. او بر آن شد که با در اختیار گرفتن کامپیوترهای لیزای فروخته‌نشده موجود در انبار و استفاده از یک برنامه شبیه‌ساز مکینتاش، آنها را به‌عنوان یک محصول جدید به فروش برساند؛ این محصول مکینتاش ایکس.ال[1] نام گرفت. از آنجا که تولید لیزا متوقف شده بود و شروع دوباره‌ای هم نمی‌توانست داشته باشد، اکنون ارائه محصولی که جابز به آن اعتقادی نداشت یک مورد غیرعادی در کار او بود. هافمن می‌گفت: من از این موضوع خشمگین بودم، چرا که مک ایکس.ال یک محصول واقعی نبود، فقط وسیله‌ای بود که با آن بشود لیزاهای اضافه را بیرون انداخت. این محصول فروش خوبی داشت و پس از آن ما باید از آن شوخی ترسناک دست می‌کشیدیم، این بود که من از کار کناره گرفتم.

آگهی تبلیغاتی ژانویه ۱۹۸۵ که بنا بود تمایلات ضد ای.بی.ام آگهی تاثیرگذار سال ۱۹۸۴ را جبران کند، حال و هوای بوضوح تیره و تاری داشت. متاسفانه یک تفاوت اساسی وجود داشت: نخستین آگهی با یک یادآوری حماسی و خوش‌بینانه به پایان می‌رسید اما استوری بوردهای ارائه شده توسط لی کلاو[2] و جی چیات[3] برای آگهی جدید با عنوان لمینگز[4] مدیران شرکتی سیاه پوش و چشم بسته را نشان می‌داد که از صخره‌ای سقوط می‌کردند تا کشته شوند. از همان ابتدا جابز و اسکالی هر دو پریشان خاطر بودند. به نظر نمی‌آمد این آگهی بتواند

---

1 - Macintosh XL
2 - Lee Clow
3 - Jay Chiat
4 - Lemmings

تصویری مثبت و باشکوه را از اپل به بیننده انتقال دهد اما در عوض هر مدیری که یک ای.بی.ام خریده بود را مورد توهین قرار می‌داد.

جابز و اسکالی از آژانس تبلیغاتی خواستند ایده‌های دیگری برای آن آگهی بدهد اما اعضا آژانس مخالفت کردند. یکی از آنها گفت: شما آگهی ۱۹۸۴ را هم نمی‌خواستید. به نقل از اسکالی، لی کلاو چنین گفت: من تمام شهرتم، همه چیز را، روی این آگهی می‌گذارم. هنگامی که نسخه نهایی آگهی توسط تونی[1] برادر رایدلی اسکات[2] آماده شد، ایده‌اش از آنچه پیش از آن بود هم بدتر به‌نظر می‌آمد. مدیران دیوانه همچنان که صخره را می‌پیمودند نسخه‌ای از آواز سفید برفی را می‌خواندند که مخصوص مراسم تشییع جنازه بودهای- هو،های- هو و فیلم را از آنچه استوری بوردها نشان داده بود هم ملال‌آورتر می‌کرد. هنگامی که دبی کلمن آگهی را تماشا کرد، بر سر جابز فریاد زد که: باور نمی‌کنم شما بخواهید با نمایش این آگهی به تجار سراسر آمریکا توهین کنید. در جلسات بازاریابی، دبی برخاست و تنفر خود از این موضوع را چنین ابراز کرد: من واقعاً نامه استعفایم را روی میز او گذاشتم. آن را روی مکینتاش خود نوشته بودم. به نظر من این یک توهین به مدیران شرکت است. ما تازه داشتیم برای خود جای پایی در عرضه کامپیوترهای رومیزی پیدا می‌کردیم.

با این وجود، جابز و اسکالی هیچ‌یک به عجز و التماس آژانس گردن ننهادند و آگهی تجاری طی مسابقات سوپرباول[3] پخش شد. اسکالی و همسرش لیزی[4] (که چشم دیدن جابز را نداشت) و جابز و نامزد تازه‌اش تینا ردس[5] به اتفاق برای تماشای بازی به استادیوم استنفورد رفتند. هنگامی که در انتهای یک ربع چهارم یک بازی کسل‌کننده، آگهی نمایش داده شد، طرفداران بدون واکنش قابل توجهی آن را در صفحه نمایش بالای سرشان تماشا کردند. در سراسر کشور، اغلب واکنش‌ها منفی بود. مدیر یک شرکت تحقیقات تجاری در مصاحبه با مجله فورچون

---

1 - Tony
2 - Ridley Scott
3 - Super Bowl
4 - Leezy
5 - Tina Redse

چنین گفت: این آگهی به همان مردمی توهین کرد که اپل داشت سعی می‌کرد آنها را به خود جذب کند. مدیر بازاریابی اپل پیشنهاد خرید یک آگهی عذرخواهی در وال استریت ژورنال را به شرکت داد. جی چیات تهدید کرد که اگر اپل دست به چنین کاری بزند، آژانس او صفحه مقابل آن آگهی را می‌خرد و بابت آن عذرخواهی، پوزش می‌طلبد.

نا آرامی جابز از آن آگهی و به‌طور کلی از موقعیتی که در اپل بوجود آمده بود، طی سفر وی به نیویورک در ماه ژانویه برای انجام دور دیگری از مصاحبه‌های مطبوعاتی نفر به نفر، آشکار بود. خانم اندی کانینگهام از شرکت رجیس مک کنا مسئول برگزاری و تدارکات این مصاحبه در کارلیل[1] بود. هنگامی که جابز از راه رسید، به او گفت که دکور اتاق باید کاملاً تغییر کند، با اینکه ساعت ده شب بود و جلسه روز بعد آغاز می‌شد. پیانو در جای مناسبی قرار نگرفته بود؛ نوع توت‌فرنگی‌ها هم اشتباه انتخاب شده بود. اما مشکل اصلی او این بود که گلهای استفاده شده را نمی‌پسندید. او گل زنبق کالا[2] می‌خواست. کانینگهام چنین بازگو کرد: «دعوای مفصلی داشتیم بر سر اینکه زنبق کالا چیست. از آنجا که همین گل را در مراسم عروسی خودم داشتم آن را می‌شناختم اما او اصرار داشت که نوع دیگری از زنبق می‌خواهد و مرا احمق خطاب کرد چرا که معتقد بود من زنبق کالای واقعی را نمی‌شناسم». عاقبت کانینگهام بیرون رفت و از آنجا که در نیویورک بودند، توانست یک مغازه گلفروشی پیدا کند که نیمه شب باز باشد و زنبق مورد نظر جابز را تهیه کند. به محض اینکه اتاق طبق نظر جابز تغییر داده شد، او شروع به ایراد گرفتن از لباس کانینگهام کرد و به او گفت که: این لباس زننده است. کانینگهام می‌دانست که در آن لحظه جابز از چیز دیگری خشمگین است، پس سعی کرد او را آرام کند و گفت: «ببین، من می‌فهمم که تو عصبانی هستی و احساس تو را درک می‌کنم». جابز در پاسخ او فریاد زد: «اصلاً نمی‌توانی فکرش را هم بکنی که من چه احساسی دارم، اصلاً نمی‌توانی فکرش را بکنی که به جای من بودن یعنی چه».

---

1 - Carlyle
2 - calla lilies

سی سالگی

سی سالگی در نظر اکثر مردم یک نقطه عطف در زندگی به شمار می‌آید، بخصوص برای نسلی که معتقد بودند هرگز به هیچ شخص بالاتر از سی ساله‌ای اعتماد نخواهند کرد. جابز در فوریه ۱۹۸۵، برای جشن تولد سی سالگی خود یک مهمانی فوق رسمی اما سرگرم‌کننده – با کراوات سیاه و کفش‌های تنیس- برای هزار نفر در سالن هتل اس تی فرانسیس[۱] در شهر سان فرانسیسکو به راه انداخت. متن دعوتنامه چنین بود: «یک مثل قدیمی هندو هست که می‌گوید: «در سی سال نخست زندگی، شما عادتهایتان را می‌سازید، در سی سال بعدی این عادتها هستند که شما را می‌سازند». بیایید و کمک‌کنید من سی سالگی خود را جشن بگیرم».

در این مهمانی یک میز مخصوص شخصیت‌های پرنفوذ صنعت نرم‌افزار از جمله بیل گیتس و میچ کاپور در نظر گرفته شده بود. میز دیگری برای دوستان قدیمی مثل الیزابت هلمز بود که زنی را به‌عنوان همراه با خود آورده بود. اندی هرتزفلد و بورل اسمیت[۲] هم لباسهای رسمی امانتی با کفش‌های تنیس پوشیده بودند.

از آنجا که باب دایلان[۳] دعوت جابز را رد کرده بود، الا فیتز جرالد[۴] مهمان‌ها را سرگرم می‌کرد. اغلب آوازهایی که او خواند از فهرست استاندارد آماده خودش بودند اگرچه آواز دختری از ایپانما[۵] را به مناسبت آن شب به پسری از کوپرتینو تغییر داد. وقتی او درخواست حضار برای آوازهای بعدی را جویا شد، جابز چند تایی نام برد که فیتزجرالد بازخوانی آهسته‌ای از تولدت مبارک را هم در آن میان جای داد.

اسکالی روی صحنه رفت و از مهمانها خواست برای بهترین رویاپرداز عرصه فناوری کف بزنند. همچنین وزنیاک بالای صحنه رفت و تصویر قاب‌شده‌ای از نمونه تقلبی زالتر که در

---

1 - St. Francis Hotel
2 - Burrell Smith
3 - Bob Dylan
4 - Ella Fitzgerald
5 - The girl from Ipanema

نمایشگاه کامپیوتر ساحل غربی[1] سال ۱۹۷۷، همزمان با معرفی اپلII عرضه شده بود به جابز هدیه کرد. دان والنت این سرمایه‌گذار، شگفتی خویش از تغییرات یک دهه گذشته را چنین ابراز کرد: «او از مردی با شکل و شمایل «هو شی مینه»[2] که می‌گفت هرگز به آدمهای بالاتر از سی ساله اعتماد نمی‌کند، به شخصی تبدیل شد که برای سی سالگی خودش یک جشن تولد فوق‌العاده با حضور الا فیتزجرالد ترتیب می‌دهد».

بسیاری از مهمانها برای او که خرید کردن برایش آسان نبود، هدایای خاصی انتخاب کرده بودند. برای مثال دبی کلمن یک نسخه از نخستین چاپ رمان آخرین قارون[3] اثر اسکات فیتزجرالد[4] را برای او پیدا کرد. اما جابز در یک عمل عجیب که البته از شخصیت او چندان دور هم نبود، تمام هدایا را در یکی از اتاق‌های هتل جا گذاشت. وزنیاک و چند نفر از با سابقه‌های اپل که از پنیر بُز و دسر قزل آلای سروشده نخورده بودند، پس از مهمانی به اتفاق به یکی از رستورانهای دنی[5] رفتند و شام خوردند.

جابز در مصاحبه‌ای طولانی و خودمانی که در تولد سی سالگی‌اش با دیوید شف[6] داشت و در مجله پلی بوی منتشر شد به مصاحبه‌کننده‌اش گفت: بندرت می‌توان هنرمندی را یافت که در سالهای سی و چهل سالگی عمرش در یک کار عجیب شرکت کند. البته کسانی هستند که ذاتاً کنجکاو باشند و همواره در برابر هیبت زندگی خود کودک باقی بمانند، اما تعداد این افراد بسیار کم است. در این مصاحبه درباره موضوعات مختلفی سخن رانده شد اما تلخ‌ترین افکار جابز پیرامون رشد و روبه رو شدن با آینده می‌چرخید. او گفت: افکار شما الگوهایی بنا می‌کنند که همچون داربست در ذهن شما عمل می‌کند. شما واقعاً دارید یکسری الگوی شیمیایی پدید می‌آورید. در بسیاری موارد مردم در این الگوها گیر می‌افتند، درست مثل شیارهای روی صفحه گرامافون، و هرگز از آنها بیرون نمی‌آیند. من ارتباط خود با اپل را برای همیشه حفظ خواهم کرد. امیدوارم در طول زنده بودنم

1 - West Coast Computer Faire
2 - Ho Chi Minh
3 - The Last Tycoon
4 - F. Scott Fitzgerald
5 - Denny
6 - David Sheff

بتوانم رشته زندگی خود و اپل را، مثل یک پرده منقوش، از درون و بیرون به یکدیگر ببافم. شاید برای مدت چند سال در آنجا نباشم اما من همیشه به اپل بر می‌گردم ...

اگر می‌خواهید مثل یک هنرمند زندگی خلاقانه‌ای داشته باشید چندان نباید به پشت سر خود نگاه کنید. شما باید بتوانید آنچه انجام داده‌اید و آنکه بوده‌اید را بردارید و دور بیندازید. هر قدر جهان خارج تلاش بیشتری کند که تصویر پابرجایی از شما ارائه دهد، هنرمند ماندن دشوارتر خواهد شد و به همین دلیل است که بسیاری وقتها، هنرمندان مجبور می‌شوند بگویند: «خدانگهدار، من باید بروم. من دارم دیوانه می‌شوم و باید از اینجا بیرون بزنم». و می‌روند و جایی برای خواب زمستانی خود پیدا می‌کنند. شاید مدتی بعد با کمی تفاوت دوباره سر و کله‌شان پیدا شود.

با هر یک از این عبارات به‌نظر می‌آمد جابز خبر می‌دهد که زندگیش به زودی تغییر خواهد کرد. شاید رشته زندگی او واقعاً داشت به درون و بیرون رشته اپل بافته می‌شد. شاید زمان آن بود که او سهمی از آنچه بوده را دور بیندازد. شاید زمان آن بود که بگوید: خدانگهدار، من باید بروم و مدتی بعد دوباره پیدایش شود در حالیکه تفکر متفاوتی پیدا کرده است.

هجرت

پس از عرضه مکینتاش در سال ۱۹۸۴، اندی هرتزفلد مرخصی گرفت. او احتیاج داشت که باتری‌هایش را دوباره شارژ کند و برای مدتی هم از سرپرست خود، باب بلویل[1] که دلخواه او نبود، دور باشد. وقتی او متوجه شد که جابز به مهندسین تیم مکینتاش پاداش پنجاه هزار دلاری پرداخت کرده، نزد او رفت و درخواست پاداش کرد. جابز به او پاسخ داد که بلویل تصمیم گرفته به کارکنانی که در مرخصی هستند پاداش داده نشود. مدتی بعد هرتزفلد باخبر شد که این تصمیم از سوی جابز گرفته شده است، در نتیجه با او مقابله کرد. نخست جابز طفره رفت اما عاقبت گفت: بیا فرض‌کنیم آنچه تو شنیده‌ای و می‌گویی حقیقت دارد، اما این چه

1 - Bob Belleville

تغییری در اوضاع ایجاد می‌کند؟ هرتزفلد پاسخ داد که اگر جابز پاداش را دریغ می‌کند تا او را به کار برگرداند، او هم طبق قاعده کلی به کار بازنخواهد گشت. دل جابز به رحم آمد اما این برخورد تأثیر بدی بر هرتزفلد به جا گذاشت.

هنگامی که زمان مرخصی هرتزفلد به پایان خود نزدیک می‌شد، یک قرار ملاقات شام با جابز گذاشت و در حالیکه از دفتر کار جابز تا رستوران ایتالیایی که چند بلوک از آنجا فاصله داشت قدم‌زنان می‌رفتند، به او گفت: من واقعاً می‌خواهم به سر کار خود برگردم اما به‌نظر می‌رسد در حال حاضر همه چیز بهم ریخته است. جابز به طرز مبهمی آزرده‌خاطر و پریشان شد اما هرتزفلد از آن هم فراتر رفت و گفت: تیم نرم‌افزار کاملاً تضعیف شده و ماههاست که کار خاصی انجام نداده، بورل هم آنقدر نا امید شده که نمی‌تواند تا آخر سال دوام بیاورد.

در همینجا، جابز صحبت او را قطع کرد و گفت: تو نمی‌دانی از چه حرف می‌زنی. کار تیم مکینتاش عالی است و من در حال حاضر بهترین دوران زندگی خود را می‌گذرانم. تو کاملاً تماس خود را با تیم از دست داده‌ای. نگاه او خسته بود اما همچنان تلاش می‌کرد وانمود کند که اظهار نظرهای هرتزفلد برایش سرگرم‌کننده است.

هرتزفلد با اوقات تلخی گفت: اگر واقعاً چنین عقیده‌ای داری، گمان نمی‌کنم راهی برای بازگشت من وجود داشته باشد. تیم مکینتاشی که من می‌خواهم به آن برگردم دیگر حتی وجود هم ندارد. جابز پاسخ داد: تیم مک باید رشد کند، همانطور که تو باید رشد کنی. من می‌خواهم که برگردی اما اگر خودت این را نمی‌خواهی تصمیم با توست. به هر حال تو آنقدرها هم که خودت فکر می‌کنی مهم نیستی.

هرتزفلد برنگشت

ابتدای سال ۱۹۸۵، بورل اسمیت[1] هم آماده رفتن بود. او نگران بود که اگر جابز بخواهد در مورد این موضوع با وی صحبت کند، ترک کردن سخت شود. مهارت او در تحریف واقعیت معمولاً قوی‌تر از آن بود که بتواند در برابر آن ایستادگی کند. بنابراین به‌همراه هرتزفلد شروع

1 - Burrell Smith

کرد به نقشه کشیدن برای اینکه چطور می‌تواند خودش را خلاص کند. یک روز به هرتزفلد گفت: فهمیدم! می‌دانم بهترین راه انصراف که حوزه تحریف واقعیت جابز را هم بی‌اثر می‌کند، چیست. به دفتر کار استیو می‌روم، شلوارم را پایین می‌کشم و روی میز او می‌شاشم. در مقابل این کار چه می‌تواند بگوید؟ تضمین می‌کنم که این روش جواب بدهد. اعضا تیم مک شرط بسته بودند که حتی بورل اسمیت جسور هم جربزه لازم برای انجام این کار را نخواهد داشت. در هیاهوی جشن تولد استیو، بورل بالاخره تصمیم گرفت که کارش را انجام بدهد و برای ملاقات جابز قرار گذاشت. هنگامی که بورل وارد اتاق شد از دیدن لبخند آشکار جابز شگفت زده شد. جابز گفت: «می‌خواهی این کار را بکنی؟ واقعاً می‌خواهی این کار را بکنی؟» او قبلاً حرفهایی درباره نقشه بورل شنیده بود.

اسمیت نگاهش کرد و گفت: «باید بکنم؟ اگر مجبور باشم این کار را می‌کنم». جابز نگاهش کرد و اسمیت به این نتیجه رسید که ضرورتی برای اجرای نقشه‌اش وجود ندارد. بنابراین در شرایطی که چندان هم دراماتیک نبود استعفای خود را نوشت و آنجا را دوستانه ترک کرد. جانشین او بروس هورن[1] یکی از بهترین مهندسان مکینتاش بود. هنگامی که هورن برای استعفا نزد جابز رفت، جابز به او گفت: اگر نقصی در مک وجود دارد مقصر تو هستی.

هورن پاسخ داد: خب استیو، در واقع بسیاری از بی‌نقص‌های مک به‌خاطر من است، من باید مثل یک آدم دیوانه می‌جنگیدم تا چیزهای درستی به مک اضافه کنم. جابز تایید کرد و گفت: حق با توست. اگر به همکاری ادامه دهی، پانزده هزار سهم از کارخانه را به تو خواهم داد. هنگامی که هورن این پیشنهاد را رد کرد، جابز رفتار دوستانه‌تری از خود نشان داد و گفت: «خب، بیا همدیگر را بغل کنیم» و یکدیگر را دوستانه در آغوش گرفتند.

اما مهمترین اخبار آن ماه، همچنان خبر جدایی از اپل اما این بار توسط استیو وزنیاک، یکی از موسسان شرکت بود. وزنیاک در سطح یک مهندس متوسط در بخش اپلII با فروتنی خدمت می‌کرد و حکم نمادی از پایه‌های شرکت را داشت و تلاش می‌کرد خود را تا حد ممکن

1 - Bruce Horn

از مدیریت و سیاست‌های شرکت دور بدارد. از نظر او، اپلII که منبع بزرگ کسب درآمد شرکت بود و ۷۰٪ از فروش کریسمس ۱۹۸۴ را به خود اختصاص داده بود، چنان که باید مورد قدر دانی جابز واقع نمی‌شد. او بعدها گفت: اعضا شرکت با گروه اپلII به گونه‌ای رفتار می‌کردند که گویی اینها کمترین اهمیتی نداشتند. رفتار آنها در تضاد با این واقعیت بود که اپلII، به مدت چندین سال پرفروش‌ترین محصول شرکت ما بود و در سالهای آتی نیز پرفروش‌ترین محصول باقی می‌ماند. او حتی به خودش جرات داد که یک روز تلفن را بردارد، با اسکالی تماس بگیرد و او را به‌خاطر آن همه بذل توجه به جابز و بخش مکینتاش مورد سرزنش قرار دهد، با وجود اینکه این کار از خصوصیات شخصیتی او به دور بود.

وزنیاک در کمال نا امیدی تصمیم گرفت اپل را ترک کند و شرکتی تاسیس نماید که از طریق آن بتواند دستگاه کنترل از راه دور اختراع خودش را در سطح جهانی تولید کند. این دستگاه می‌توانست تلویزیون، استریو و سایر وسایل الکترونیکی شما را توسط مجموعه ساده‌ای از کلیدهایی که به سادگی می‌توانستید تنظیمشان کنید، کنترل نماید. او سرپرست مهندسی بخش اپلII را از تصمیم خود آگاه نمود اما حس می‌کرد آنقدرها شخصیت مهمی نباشد که بتواند از کانالها بگذرد و این موضوع را با جابز یا مارکولا مطرح کند. بنابراین جابز نخستین بار این خبر را هنگامی شنید که در وال استریت ژورنال فاش شد. وزنیاک با همان صمیمیت همیشگی‌اش به پرسشهای خبرنگار پاسخهای صریح داده بود. او گفت که حس می‌کند اپل کمترین توجهی نثار بخش اپلII نمی‌کند. او چنین گفت: «خط سیر اپل در طول این پنج سال به‌طرز وحشتناکی اشتباه بوده است».

کمتر از دو هفته بعد، وزنیاک به اتفاق جابز راهی سفری به مقصد کاخ سفید شدند، در آنجا رونالد ریگان[1] نخستین مدال ملی فناوری را به آنها اهدا کرد. رئیس جمهور جمله‌ای را نقل کرد کرد که روترفوردهایز[2] برای نخستین بار با دیدن یک دستگاه تلفن بر زبان آورد: اختراع شگفت‌آوری است، اما چه کسی ممکن است بخواهد از آن استفاده کند؟ سپس به شوخی اضافه

---

1 - Ronald Reagan

۱- Rutherford Hayes نوزدهمین رییس جمهور آمریکا در فاصله سالهای ۱۸۷۷ تا ۱۸۸۱ (مترجم)

کرد: «آن موقع من فکر کردم که او احتمالاً در اشتباه است». به دلیل موقعیت نامناسبی که پیرامون خروج وزنیاک از شرکت بوجود آمده بود، اپل جشن شام ترتیب نداد در نتیجه جابز و وزنیاک پس از اتمام مراسم به یک مغازه ساندویچ فروشی رفتند و در آنجا شام خوردند. چنان که وزنیاک به خاطر می‌آورد، در آن شب گفتگوی دوستانه‌ای داشتند و از هر گونه بحثی درباره اختلاف‌نظرهایشان خودداری کردند.

وزنیاک مایل بود دوستانه از اپل جدا شود، این شیوه همیشگی او بود. بنابراین قانع شد که به‌عنوان کارمند پاره وقت با حقوق بیست هزار دلار به همکاری خود با اپل ادامه دهد و به‌عنوان نماینده شرکت در رویدادها و مراسم تجاری حضور داشته باشد. این می‌توانست شیوه مطلوبی برای جدا شدن باشد اما این خوب تمام کردن به تنهایی برای جابز کافی نبود. یک روز شنبه، چند هفته بعد از سفر آنها به واشنگتن، جابز به استودیوهای جدید هارتموت اسلینگر[1] که شرکت او، بخش طراحی خود را به منظور انجام سفارش طراحی شرکت اپل به پالو آلتو انتقال داده بود، رفت. در آنجا، او طرح‌های اولیه‌ای را که آن شرکت برای دستگاه جدید کنترل از راه دور وزنیاک آماده کرده بود، به‌طور اتفاقی دید و خشمگین شد. طبق ماده‌ای از قرارداد شرکت اپل با بخش طراحی، اپل حق منع بخش طراحی از کار بر روی دیگر پروژه‌های مرتبط با کامپیوتر را کسب کرده بود و جابز به این ماده استناد کرد. خود او آن ماجرا را چنین بازگو می‌کرد: «من به آنها اطلاع دادم که کار با وز از نظر ما قابل قبول نیست».

هنگامی که وال استریت ژورنال از این ماجرا خبردار شد، با وزنیاک تماس گرفت. وزنیاک مثل همیشه صریح و صادق بود. وی معتقد بود جابز می‌خواهد او را تنبیه کند و به خبرنگار گفت: «استیو جابز نسبت به من تنفر دارد، احتمالاً به دلیل آنچه من درباره اپل گفتم». رفتار جابز به شکل قابل ملاحظه‌ای سبک بود اما بخشی از این رفتار، از این واقعیت نشات می‌گرفت که او متوجه چیزی شده بود که دیگران از آن غافل مانده بودند، اینکه شکل و شمایل یک محصول ضامن فروش آن بود. دستگاهی که نام وزنیاک بر آن بود و زبان طراحی مشابه

---

1 - Hartmut Esslinger

محصولات اپل داشت احتمال داشت به‌عنوان یکی از محصولات اپل تلقی شود. جابز در مصاحبه با روزنامه وال استریت توضیح داد قصدش حصول اطمینان از این موضوع بوده که دستگاه ساخت وزنیاک تولید شرکت اپل به نظر نخواهد رسید. او گفت: این یک مسئله شخصی نیست. ما نمی‌خواهیم ببینیم زبان طراحی محصولات ما بر روی محصول دیگری استفاده شود. وز باید منابع خاص خودش را پیدا کند. او نمی‌تواند برای بلند شدن به اپل تکیه کند؛ ما نمی‌توانیم برای او امتیاز ویژه‌ای قائل شویم.

جابز داوطلبانه هزینه‌های کاری که بخش طراحی برای وزنیاک انجام داده بود را تقبل کرد اما با این وجود مدیران شرکت از موضع خود عقب‌نشینی کردند. هنگامی که جابز تقاضا کرد طراحی‌های سفارش وزنیاک را برای او بفرستند یا از بین ببرند، آنها از این کار سر باز زدند. جابز مجبور شد نامه‌ای برای آنها بفرستد و حق قرارداد اپل را به اجرا بگذارد. هربرت فایفر[1] مدیر طراحی شرکت با رد ادعای جابز مبنی بر اینکه اختلاف او با وزنیاک یک مسئله شخصی نیست، خشم جابز را به جان خرید. فایفر در مصاحبه با وال استریت ژورنال گفت: «این یک بازی قدرت است. مسائل شخصی میان آنها وجود دارد».

هنگامی که هرتزفلد از آنچه جابز انجام داده بود آگاه شد، بشدت عصبانی شد. او با فاصله دوازده بلوک از خانه جابز زندگی می‌کرد و گاهی اوقات هنگام پیاده‌روی گذرش به محل زندگی جابز می‌افتاد. هرتزفلد چنین می‌گفت: من با شنیدن ماجرای دستگاه کنترل از راه دور وزنیاک به قدری خشمگین شدم که وقتی بعد از آن جابز به دیدنم آمد نمی‌توانستم او را داخل خانه‌ام راه بدهم. او می‌دانست که اشتباه کرده اما سعی می‌کرد برای کاری که انجام داده دلایل منطقی بتراشد و شاید در زمینه تحریف واقعیت خاص خودش می‌توانست این کار را بکند. وزنیاک که همیشه حتی در حالت عصبانیت مثل خرس‌های عروسکی آرام بود، یک شرکت طراحی دیگر را برای انجام کار خود تاسیس کرد و حتی پذیرفت که به‌عنوان سخنگو در ملازمت اپل باقی بماند.

---

1 - Herbert Pfeifer

مرحله نهایی، بهار ۱۹۸۵

در بهار ۱۹۸۵، دلایل بسیاری برای بروز شکاف در رابطه اسکالی و جابز وجود داشت. بعضی از این دلایل به اختلاف‌نظرهای تجاری میان آن دو مربوط می‌شد از آن جمله تلاش اسکالی برای افزایش سود شرکت با بالا نگه داشتن قیمت مکینتاش در برابر خواسته جابز مبنی بر کاهش قیمت بود. بعضی دلایل دیگر به شکل عجیبی روانی بود و از شیفتگی عجیب و بسیار شدیدی که آنها در ابتدا نسبت به یکدیگر داشتند نشات می‌گرفت. اسکالی سخت در طلب محبت جابز بود و جابز یک تصویر پدرانه و یک مرشد را جستجو می‌کرد و هنگامی که این تب و تاب فرو نشست، موجی از احساس برخاست. اما در درون، این شکاف در حال رشد دو علت اساسی داشت که بر دو سوی آن قرار داشتند.

برای جابز مسئله این بود که اسکالی هیچ‌گاه وابستگی به محصول خاصی پیدا نکرد. او هرگز برای درک نکات ریز آنچه تولید می‌کردند تلاش نکرد یا از خود توانایی نشان نداد. برعکس، در نظر او اشتیاق شدید جابز به تنظیمات تکنیکی ناچیز و جزییات طراحی، وسواس‌گونه و ضد تولید می‌نمود. او دوران کاری خود را به فروش نوشیدنی‌هایی گذرانده بود که با دستورالعمل تهیه آنها بیگانه بود. او ذاتاً اشتیاقی به محصول نداشت و این در زمره سخت‌ترین گناهانی قر ار داشت که جابز می‌توانست تصور کند. جابز چنین شرح می‌داد: من تلاش کردم جزییات مهندسی را به او آموزش دهم اما او هیچ تصوری از چگونگی خلق محصولات نداشت و پس از مدتی، آموزش به بحث تبدیل می‌شد اما من می‌دانستم که تفکرم درست بوده، محصولات همه چیزند. او اسکالی را دست خالی تصور می‌کرد و اشتیاق اسکالی به محبت او و این پندار بیهوده که آنها بسیار شبیه یکدیگرند، این تحقیر را تشدید کرد.

مشکل اسکالی این بود که جابز وقتی دیگر در حالت محبت یا معاشقه نبود، بیشتر مواقع نفرت‌انگیز، بی‌ادب، خودخواه و نسبت به دیگران سخت‌گیر بود. رفتار بی‌نزاکت جابز در نظر اسکالی همان قدر زننده بود که عدم علاقه اسکالی به جزییات محصول تولیدی در نظر جابز زننده می‌نمود. اسکالی در برخورد با اشتباه مهربان، دلسوز و مودب بود. یکبار که آنها قرار بود

با معاون شرکت زیراکس، بیل گلاوین[1] ملاقات کنند اسکالی ملتمسانه از جابز خواست که رفتار درستی داشته باشد، اما به محض شروع جلسه جابز به گلاوین گفت: «شما اصلاً نمی‌دانید چه کاری دارید انجام می‌دهید». و جلسه بهم خورد. جابز به اسکالی گفت: متاسفم اما نمی‌توانستم خودم را کنترل کنم. این فقط یکی از چندین مورد پیش آمده بود. آل الکورن از شرکت آتاری بعدها مشاهدات خود را اینگونه عنوان نمود: «اسکالی معتقد به راضی نگه داشتن دیگران و نگران حفظ روابط با آنها بود. استیو کمترین اهمیتی به این موضوع نمی‌داد اما به شیوه‌ای به محصول اهمیت می‌داد که اسکالی قادر به انجام آن نبود و با توهین به هر کسی که کارمند درجه یکی نبود قادر به جلوگیری از فعالیت تعداد زیادی افراد بی‌استعداد در اپل بود».

هیئت مدیره از آشفتگی بوجود آمده به شکل فزاینده‌ای نگران شد و در آغاز سال ۱۹۸۵، آرتور راک و تعدادی دیگر از مدیران ناراضی شرکت نامه شدید اللحنی به هر دوی آنها نوشتند. آنها در این نامه به اسکالی گفتند که او موظف است شرکت را اداره کند و باید این کار را با قبول مسئولیت بیشتر و اشتیاق کمتر نسبت به رفاقت با جابز آغاز کند و به جابز گفتند موظف است بی‌نظمی موجود در بخش مکینتاش را سامان دهد نه اینکه به بخشهای دیگر بگوید چگونه کارهایشان را انجام دهند. جابز پس از دریافت این اخطار به دفتر کارش رفت و در مکینتاش خود تایپ کرد: «من دیگر از سایر بخشهای شرکت انتقاد نمی‌کنم، من دیگر از سایر بخشهای شرکت انتقاد نمی‌کنم...»

با ادامه روند ناامید کننده مکینتاش – میزان فروش در مارس ۱۹۸۵ تنها ۱۰ درصد از مقدار پیش‌بینی شده بود- جابز با عصبانیت در دفتر کار خود پنهان شده بود یا در حالی که دیگران را برای بروز چنین مشکلی سرزنش می‌کرد، در راهروها پرسه می‌زد. تغییر حالت‌های ناگهانی او شدیدتر و به همان نسبت رفتار سوء او با اطرافیانش بیشتر شده بود. در همین حال مدیران رده متوسط شرکت شروع به موضع‌گیری در برابر او کرده بودند. مایک موری رئیس بخش بازاریابی در حاشیه یک گردهمایی صنعتی درخواست جلسه‌ای خصوصی با اسکالی را مطرح نمود. در حالیکه آنها به سمت اتاق اسکالی در هتل می‌رفتند، جابر آنها را دید و خواست تا با آنها همراه شود.

1- Bill Glavin

موری با این درخواست او موافقت نکرد. وی به اسکالی گفت که جابز آشوب ایجاد می‌کند و می‌بایست از مدیریت بخش مکینتاش کنار گذاشته شود. اسکالی پاسخ داد که هنوز برای برخورد با جابز قانع نشده است. موری بعدها یادداشتی را مستقیما برای جابز فرستاد و از روش برخورد او با همکاران انتقاد کرده و نحوه مدیریت او بر پایه ترور شخصیت را رد کرد.

به مدت چند هفته چنین به نظر می‌رسید که ممکن است راه حلی برای این مناقشه وجود داشته باشد. جابز مجذوب نوعی فناوری صفحه تخت شده بود که توسط شرکت کوچکی موسوم به وودساید دیز این[1] در نزدیکی پالو آلتو با مدیریت مهندسی عجیب و غریب به نام استیو کیچن[2] توسعه یافته بود. او همچنین تحت‌تأثیر گامهای اولیه در ساخت نوعی صفحه نمایش لمسی قرار گرفته بود که امکان کنترل آن با انگشت وجود داشت و نیاز به استفاده از موس را از بین می‌برد. استفاده از این دو فناوری در کنار یکدیگر ممکن بود به تحقق رویای جابز در ایجاد یک مک در ابعاد یک کتاب، منجر شود. در یک پیاده‌روی به‌همراه کیچن، جابز ساختمانی را در پارک منلو که در همان نزدیکی قرار داشت نشان داد و عنوان کرد که آنها می‌بایست کارگاهی به سبک اسکانک ورکز[3] برای کار بر روی این ایده‌ها افتتاح کنند. این کارگاه را اپل لبز[4] می‌نامیدند و جابز مسئول اداره آن می‌شد و این بازگشتی بود به لذت مالکیت یک تیم کوچک که محصول فوق‌العاده‌ای تولید می‌کرد.

امکان وقوع چنین اتفاقی اسکالی را هیجان‌زده کرد. بازگشت جابز به کاری که در آن تبحر داشت و خلاصی از حضور مختل‌کننده وی در کوپرتینو می‌توانست بسیاری از مسائل مدیریتی اسکالی را حل کند. او همچنین کاندیدایی برای جایگزینی جابز در سمت مدیریت بخش مکینتاش در نظر داشت: ژان لویی گاسی، مدیر نمایندگی اپل در فرانسه که طی سفر جابز به آنجا مورد آزار و اذیت زیادی قرار گرفته بود. گاسی پس از ورود به کوپرتینو گفت تنها در صورتی این شغل را می‌پذیرد که به او تضمین داده شود مسئول بخش خواهد بود نه اینکه زیر

1- Woodside Design
2- Steve Kitchen
۳- skunkworks بخش طراحی معروف شرکت هواپیماسازی لاکهید (مترجم)
4- Apple Lab

نظر جابز کار کند. فیل شلین[1] از مجموعه فروشگاههای میسیز[2] به‌عنوان یکی از اعضای هیئت مدیره، سعی کرد جابز را متقاعد کند که بهتر است از فکر تولید محصولات جدید دست بردارد و الهام‌بخش تشکیل تیمی کوچک از افراد با انگیزه گردد.

اما پس از کمی تامل، جابز به این نتیجه رسید که این، مسیر مطلوبش نیست. او واگذاری مدیریت به گاسی که در تصمیمی عاقلانه برای جلوگیری از جنگ قدرتی ناگزیر به پاریس بازگشته بود، را نپذیرفت. جابز در تمام طول بهار آن سال در این مورد تردید داشت. مواقعی بود که می‌خواست خود را به‌عنوان یک مدیر کلان نشان دهد و حتی تا آنجا پیش رفت که یادداشتی نوشت که در آن بر ضرورت کاستن از هزینه‌ها با حذف نوشیدنی‌های رایگان و مسافرتهای هوایی درجه یک تاکید کرد و در دیگر مواقع با کسانی که وی را تشویق به کناره گیری و راه‌اندازی یک گروه جدید توسعه و تحقیق اپل لبز می‌نمودند، موافقت می‌کرد.

در ماه مارس، موری یادداشتی دیگری را انتشار داد که روی آن نوشته بود آن را دست به دست نکنید اما همین یادداشت را به تعدادی از همکاران داد. وی یادداشت خود را با این عبارات آغاز کرد:«طی سه سالی که در اپل بوده‌ام، هیچگاه به‌اندازه ۹۰ روز گذشته سردرگمی، ترس و ناکارآمدی را شاهد نبودم. ما در میان این رده بندی و پرونده سازی به قایقی بی‌سکان شباهت داریم که در غباری از فراموشی گم می‌شود». موری در هر دو سوی این گروه بندی قرار داشت، گاهی به‌همراه جابز جهت تضعیف اسکالی توطئه می‌کرد اما در این یادداشت تقصیر را به گردن جابز انداخت. استیو جابز چه عامل این عدم کارآیی باشد یا از این عدم کارآیی بهره برده باشد، اکنون پایگاه قدرتی به ظاهر غیر قابل نفوذ را در اختیار دارد.

در انتهای آن ماه اسکالی عاقبت این جرات را پیدا کرد تا به جابز بگوید که می‌بایست از مدیریت بخش مکینتاش کناره‌گیری کند. او یک روز بعد از ظهر به دفتر کار جابز رفت و جی الیوت، مدیر منابع انسانی شرکت را برای رسمیت بیشتر بخشیدن به این رویارویی همراه خود برد. اسکالی صحبت خود را چنین آغاز کرد: «هیچ‌کس بیشتر از من استعداد و بینش تو را

1- Phil Schlein
2- Macy's

ستایش نمی‌کند». او قبلاً هم از این نوع تعارفات ابراز کرده بود با این حال این بار کاملاً واضح بود که به یک موضوع بی‌رحمانه می‌اندیشد، همینطور هم بود. وی با لحنی رسمی اضافه کرد: اما این واقعاً دیگر جوابگو نیست. تعارفات اما همچنان ادامه پیدا کرد. او گفت: میان ما دوستی فوق العاده‌ای شکل گرفته، اما من اعتماد خود را نسبت به توانایی تو در اداره بخش مکینتاش از دست داده‌ام. او همچنین جابز را به دلیل اهانت و بی‌استعداد خواندن او در غیابش سرزنش کرد.

جابز که متحیر به نظر می‌رسید، پاسخ این کار را با چالشی غیر معمول داد، او گفت که اسکالی می‌بایست بیشتر به او کمک کرده و وی را آموزش دهد: تو باید زمان بیشتری را با من بگذرانی. سپس با کنایه به اسکالی گفت که درباره کامپیوترها هیچ نمی‌داند، در اداره شرکت ناموفق است و از همان زمانی که به اپل آمده است جابز را نا امید کرده است و پس از آن شروع به گریه کرد. اسکالی در آنجا نشسته بود و ناخن‌های خود را می‌جوید.

اسکالی تصریح کرد: من این موضوع را با هیئت مدیره در میان می‌گذارم، من به آنها پیشنهاد می‌کنم که تو از موقعیت کاری خود در مدیریت بخش مکینتاش کناره‌گیری کنی. می‌خواهم این را بدانی، وی از جابز خواست که مقاومت نکرده و در عوض با کار بر روی توسعه فناوری‌ها و محصولات جدید موافقت نماید.

جابز از روی صندلی خود به هوا پرید و نگاه خیره‌اش را به اسکالی دوخت. او گفت: باور نمی‌کنم بخواهی چنین کاری انجام دهی. اگر این کار را بکنی، شرکت را نابود خواهی کرد. رفتار جابز طی هفته‌های آتی به‌شدت پر نوسان بود. گاهی در این مورد صحبت می‌کرد که برای اداره اپل لبز از آنجا خارج شود اما لحظه‌ای بعد مشغول جمع‌آوری پشتیبان برای برکناری اسکالی بود. با اسکالی تماس می‌گرفت، سپس پشت سر او بدگویی می‌کرد و گاهی این دو کار را در یک شب انجام می‌داد. یک شب ساعت ۹ او با مشاور عمومی شرکت اپل، ال ایشنستات تماس گرفت تا عنوان کند که اعتماد خود به اسکالی را از دست داده و به کمک وی برای متقاعد کردن هیئت مدیره برای برکناری او نیاز دارد؛ ساعت ۱۱ همان شب، به اسکالی تلفن زد تا بگوید: «تو فوق‌العاده‌ای، و فقط می‌خواستم بدانی که عاشق کار کردن با تو هستم».

در جلسه هیئت مدیره در ۱۱ آوریل، اسکالی رسما عنوان کرد که از جابز خواسته که از

عنوان ریاست بخش مکینتاش کناره‌گیری کرده و به جای آن توجه خود را بر توسعه محصولی جدید متمرکز کند. سپس نوبت به صحبت کردن آرتور راک، سرسخت‌ترین و مستقل‌ترین عضو هیئت مدیره رسید. او از دست هر دوی آنها به ستوه آمده بود: از دست اسکالی به این دلیل که جسارت لازم برای قبول مسئولیت در تمام طول سال گذشته را نداشته و از دست جابز به این دلیل که مانند یک پسربچه لوس زودرنج رفتار کرده است. هیئت مدیره نیاز داشت که این اختلاف را به فراموشی بسپارد و برای انجام این کار می‌بایست به‌صورت خصوصی با هر یک از آنها جلسه می‌گذاشت. اسکالی از اتاق خارج شد تا ابتدا جابز نظرات خود را ارائه دهد. جابز بر این نکته اصرار داشت که اسکالی مشکل اصلی است زیرا هیچ آشنایی با کامپیوترها ندارد. راک با سرزنش کردن جابز به او پاسخ داد. او با لحنی شکوه‌آمیز گفت که جابز به مدت یک سال رفتاری احمقانه داشته است و شایسته اداره یک بخش نیست. حتی قوی‌ترین حامی جابز، فیل شلین هم سعی کرد تا او را به کناره‌گیری آبرومندانه و اداره یک آزمایشگاه تحقیقاتی برای شرکت متقاعد سازد.

هنگامی که نوبت به اسکالی رسید تا در جلسه خصوصی با هیئت مدیره شرکت کند، به آنها اولتیماتوم داد: شما می‌توانید از من حمایت کنید و من هم مسئولیت اداره شرکت را به عهده می‌گیرم یا می‌توانیم کاری انجام ندهیم و شما مجبور خواهید بود مدیر عامل جدیدی برای خود پیدا کنید. وی همچنین گفت در صورتی که اختیار لازم به وی داده شود، تصمیمات ناگهانی نخواهد گرفت بلکه جابز را طی چند ماه آینده به پذیرش نقش جدید ترغیب خواهد کرد. هیئت مدیره به اتفاق آرا از اسکالی حمایت کرد. به او این اختیار داده شد که هر گاه که احساس کرد زمان مناسب است نسبت به برکناری جابز اقدام نماید. در همان حال که جابز خارج از اتاق هیئت مدیره منتظر ایستاده بود و به خوبی می‌دانست که قافیه را باخته است، دل یوکام[1] همکار قدیمی خود را دید و او را به آغوش کشید.

پس از آنکه هیئت مدیره تصمیم خود را گرفت، اسکالی سعی کرد آشتی‌جویانه برخورد کند. جابز درخواست کرد تغییر پست به آهستگی و طی چند ماه آینده صورت پذیرد و اسکالی موافقت

1- Del Yokam

کرد. عصر همان روز، معاون اجرایی اسکالی، نانت باکهوت[1] با جابز تماس گرفت تا احوال وی را جویا شود. او هنوز در دفتر کار خود بود و به‌شدت بهت‌زده به نظر می‌رسید. اسکالی محل کار را ترک کرده بود و جابز به آنجا رفت تا با باکهوت صحبت کند. او بار دیگر شروع به ابراز دیدگاه به‌شدت پر نوسان خود نسبت به اسکالی نمود و گفت: چرا جان این کار را با من کرد؟ او به من خیانت کرد. سپس از در دیگری وارد شد و گفت شاید می‌بایست مدت زمانی را صرف بازیابی رابطه خود با اسکالی نماید. دوستی با جان از هر چیز دیگری مهم‌تر است و من فکر می‌کنم این کاری است که باید انجام بدهم و به دوستی‌مان توجه بیشتری داشته باشم.

طراحی یک کودتا

جابز هیچ تمایلی به شنیدن پاسخ منفی نداشت. او در اوایل ماه می۱۹۸۵، به دفتر اسکالی رفت و تقاضا کرد برای نشان دادن تواناییش در اداره بخش مکینتاش زمان بیشتری به وی داده شود. او قول داد که می‌تواند خود را به‌عنوان یک فرد عملگرا به اثبات رساند. اسکالی از موضع خود عقب‌نشینی نکرد. سپس جابز به یک چالش رو در رو متوسل شد: او از اسکالی خواست که استعفا دهد و گفت: من واقعاً فکر می‌کنم که تو کارآیی خود را از دست داده‌ای. سال اول تو عالی بودی و همه چیز فوق‌العاده می‌گذشت، اما یک اتفاقی افتاد. اسکالی که اغلب اوقات خونسرد بود، با اشاره به اینکه جابز توانایی توسعه نرم‌افزاری مکینتاش، ارائه طرح‌های جدید یا جذب مشتریان را نداشته، پاسخ تندی به او داد. ملاقات به رقابتی برای فریاد زدن بر سر اینکه چه کسی مدیر بدتری بود، تنزل پیدا کرد. هنگامی که جابز از دفتر او خارج شد، اسکالی از دیوار شیشه‌ای اتاقش که سایرین از طریق آن مشغول مشاهده جلسه بودند، فاصله گرفته و شروع به گریه کرد.

روز سه شنبه ۱۴ماه می مسائل به اوج خود رسید، هنگامی که تیم مکینتاش گزارش یک فصل خود را به اسکالی و سایر مدیران ارشد اپل ارائه داد. جابز هنوز از مدیریت بخش

1- Nanette Buckhout

کناره‌گیری نکرده بود و هنگامی که به‌همراه تیم خود به اتاق هیئت مدیره شرکت وارد شد همچنان جسارت خود را حفظ کرده بود. به محض شروع جلسه، او و اسکالی بر سر ماهیت وظایف بخش مکینتاش به مشاجره پرداختند. مطابق معمول همکاری اندکی میان بخش‌های مختلف وجود داشت: به‌طور مثال، مکینتاش به برنامه‌ریزی یک درایو دیسک جدید و متفاوت از آنچه اپلII در دست توسعه داشت، مشغول بود. آن مباحثه که قرار بود چند دقیقه‌ای باشد، یک ساعت تمام به طول انجامید.

سپس جابز به معرفی پروژه‌های در حال انجام پرداخت: یک مکینتاش با قدرت بیشتر که می‌توانست در جایگاه لیزا که تولیدش متوقف شده بود، قرار بگیرد؛ و نرم‌افزاری با عنوان فایل سرور[1] که به کاربران مکینتاش اجازه می‌داد فایلهای خود را در یک شبکه با یکدیگر به‌اشتراک بگذارند. اسکالی برای نخستین بار متوجه شد که زمان اجرای این پروژه‌ها به پایان نزدیک می‌شود. او نقد بی‌رحمانه‌ای نثار گزارش بازاریابی موری، طرح‌های مهندسی‌ای که بلویل نتوانسته بود آنها را به موقع تحویل دهد و به‌طور کلی مدیریت جابز کرد. علیرغم تمام اینها جابز در برابر چشم همگان از اسکالی تقاضا کرد شانس دیگری به او بدهد تا ثابت نماید توانایی مدیریت یک بخش را داراست، اما اسکالی تقاضای او را رد کرد.

آن شب جابز تیم مکینتاش خود را برای صرف شام به نینا کافه[2] واقع در وودساید برد. وی از ژان لویی گاسی که به درخواست اسکالی برای کسب مدیریت بخش مکینتاش آماده می‌شد، و در شهر بود هم دعوت کرد که با ایشان همراه شود. بلویل پیشنهاد داد که همه برای کسانی از ما که واقعاً درک می‌کنند دنیا از نگاه جابز چه معنایی دارد کف بزنند. «دنیا از نگاه جابز» عبارت استفاده‌شده توسط کسانی بود که با بی‌اعتنایی می‌خواستند انحرافی که جابز در واقعیت ایجاد می‌کرد را تحقیر کنند. پس از رفتن سایرین، بلویل به‌همراه جابز در مرسدس او نشست و به او اصرار کرد یک جنگ تا سر حد مرگ را با اسکالی آغاز کند.

چند ماه پیش از آن، اپل اجازه صادرنمودن کامپیوترهایش به چین را کسب کرده و از جابز

1 - File Server
2- Nina Cafe

دعوت شده بود که در آخر هفته روز یادبود سال ۱۹۸۵، برای امضاء یک قرارداد به سالن بزرگ خلق[1] برود. او به اسکالی که تصمیم گرفته بود خود به این سفر برود، گفت این کار از نظر وی بلامانع است. جابز تصمیم گرفت از غیبت اسکالی برای راه‌انداختن کودتای خود استفاده کند. در طی هفته‌های باقی‌مانده تا روز یادبود، او حین قدم‌زدن‌هایش نقشه‌های خود را با اشخاص زیادی در میان گذاشت. او به مایک موری گفت: «من می‌خواهم تا جان در چین به سر می‌برد، یک کودتا راه بیندازم».

هفت روز از ماه مِی

پنج شنبه، ۲۳ ماه می: جابز در جلسه هفتگی خود با کارشناسان ارشد بخش مکینتاش، نقشه‌هایش برای برکناری اسکالی را با جمع مورد اعتماد خود در میان گذاشت. او همچنین این مسئله را با جی الیوت، رئیس منابع انسانی شرکت که به‌صراحت به وی گفته بود که شورش پیشنهادی به نتیجه نمی‌رسد، نیز مطرح کرد. الیوت با برخی از اعضای هیئت مدیره گفتگو کرده بود و از آنها خواسته بود تا از جابز حمایت کنند اما به این نکته پی برده بود که اکثر اعضای هیئت مدیره و حتی بیشتر اعضای پرسنل ارشد اپل، طرفدار اسکالی بودند. با این وجود جابز با سرعت به پیش می‌رفت. او حتی بدون در نظر گرفتن این نکته که گاسی از پاریس به آنجاامده بود تا شغل وی را از آن خود کند، در حال قدم‌زدن در محوطه پارکینگ نقشه‌های خود را با وی در میان گذاشت. جابز سال‌ها بعد به تلخی اعتراف کرد: «من با گفتن این موضوع به گاسی مرتکب اشتباه شدم».

آن روز عصر مشاور ارشد شرکت اپل، آل‌ایشنستات مهمانی باربکیوی کوچکی در منزل خود برای اسکالی، گاسی و همسران آنها ترتیب داده بود. هنگامی که گاسی به ایشنستات گفت که جابز چه نقشه‌ای در سر دارد، او به گاسی پیشنهاد کرد تا موضوع را به اسکالی اطلاع دهد. گاسی به خاطر می‌آورد که: استیو در صدد بود تا دار و دسته‌ای به راه‌انداخته و برای خلاص

1- Great Hall of the People

شدن از دست جان کودتا کند. در میان جمعی که در منزل ال‌ایشنستات حاضر بودند، او انگشت اشاره خود را به آرامی روی سینه جان گذاشت و گفت: «اگر فردا به چین بروی، برکنار خواهی شد. استیو در صدد است تا از دست تو خلاص شود».

جمعه ۲۴ ماه می: اسکالی سفر خود را لغو کرده و تصمیم گرفت تا با جابز در جلسه پرسنل اجرایی شرکت در صبح روز جمعه رو در رو شود. جابز دیر به جلسه رسید و دید که صندلی همیشگی او در کنار اسکالی، که این بار در راس میز نشسته بود، اشغال شده است و در نتیجه جابز در انتهای میز نشست. او لباس شیکی به تن داشت و پرانرژی به نظر می‌رسید. اسکالی رنگ‌پریده بود. او عنوان‌کرد که از دستور جلسه صرف‌نظر کرده تا با موضوعی که ذهن همه را به خود مشغول کرده رو در رو شود. او در حالی که مستقیماً به جابز نگاه می‌کرد، گفت: «به اطلاع من رسیده که شما تمایل دارید تا مرا از این شرکت بیرون بیاندازید. می‌خواهم صحت این امر را از شما جویا شوم».

جابز انتظار مطرح‌شدن این موضوع را نداشت اما هیچ‌گاه هم از درگیر شدن در اظهار نظرهای صریح و بی‌ادبانه خجالت نمی‌کشید. چشمان جابز ریز شد و با نگاه خیره خود بدون پلک زدن به اسکالی چشم دوخت. او با خونسردی و به آهستگی جواب داد: «من فکر می‌کنم تو برای شرکت اپل بد هستی و گمان می‌کنم برای اداره شرکت فرد مناسبی نیستی. تو حقیقتاً باید این شرکت را ترک کنی. تو نمی‌دانی که چگونه باید اینجا را اداره کنی و هیچ‌وقت هم نخواهی دانست». او اسکالی را متهم کرد که فر ایند توسعه محصول را نمی‌فهمد و سپس با اشاره به خود ضربه‌ای دیگر به آن افزود: «من از تو در همین جا خواستم که به من کمک کنی تا رشد کنم و تو در کمک کردن به من هم ناکارآمد بودی».

از آنجا که باقی افراد حاضر در جلسه بر جای خود میخکوب شده بودند، اسکالی عاقبت کنترل خود را از دست داد. لکنت زبان بچگانه‌ای که به مدت بیست سال او را آزار نداده بود، شروع به بازگشت کرد. او با لکنت گفت: «من به تو اعتماد ندارم و طاقت تحمل عدم اعتماد را هم ندارم». هنگامی که جابز ادعا کرد که در اداره شرکت کار کردی بهتر از وی خواهد داشت، اسکالی دست به حرکتی قمارگونه زد. او تصمیم گرفت ادعای جابز را به‌عنوان یک سوال به رای

بگذارد. جابز سی و پنج سال بعد همچنان از یادآوری خاطره آن روز برافروخته شده و می‌گفت: او به مانوری هوشیارانه دست زد، در جلسه کمیته اجرایی بودیم و او گفت: «یا من یا استیو، به کدام یک از ما رای می‌دهید؟» او طوری مسئله را جلوه داد که اگر می‌خواستید به من رای بدهید احساس حماقت می‌کردید.

تماشاچیان بی‌حرکت شروع به پیچ و تاب خوردن کردند. دل یوکام باید قبل از بقیه حرکتی می‌کرد. او گفت که عاشق جابز است، و می‌خواهد که او همچنان به‌ایفای نقش در شرکت ادامه دهد، اما سعی کرد جرات این را هم به خود بدهد که با وجود نگاه خیره جابز بگوید که برای جابز احترام قائل است و او را در اداره امور شرکت پشتیبانی خواهد کرد. ایشنستات مستقیما رو در روی جابز ایستاد و تقریباً همان حرفها را تکرار کرد. او جابز را دوست داشت اما از اسکالی حمایت می‌کرد. رجیس مک کنا، که در جلسات پرسنل ارشد به‌عنوان یک مشاور خارجی حضور داشت، صراحت بیشتری به خرج داد. او به جابز نگاه کرد و آنچه قبل‌تر هم به او گفته بود را تکرار کرد که او هنوز برای اداره شرکت آماده نیست. دیگران هم به همان شکل جانب اسکالی را گرفتند. برای بیل کمپبل گرفتن چنین تصمیمی بسیار سخت بود. او طرفدار جابز بود و زیاد از اسکالی خوشش نمی‌آمد. هنگامی که به جابز گفت تصمیم گرفته از اسکالی حمایت کند لرزش خفیفی در صدایش داشت و به هر دو آنها اصرار کرد که تدبیری بیاندیشند و موقعیتی برای ایفای نقش جابز در شرکت بیابند. او به اسکالی گفت: «تو نمی‌توانی اجازه بدهی که استیو این شرکت را ترک کند».

جابز در هم شکسته به‌نظر می‌رسید و با گفتن اینکه حدس می‌زنم بدانم اوضاع از چه قرار است، به‌شتاب از اتاق بیرون رفت. هیچ‌کس به دنبال او نرفت. او به دفتر کار خود رفت، هواداران همیشگی خود از پرسنل مکینتاش را فراخواند و شروع به گریه کرد. او گفت که بایست اپل را ترک کند. هنگامی که خواست از آنجا خارج بشود، دبی کلمن او را از رفتن باز داشت. او و سایرین از جابز خواستند که همانجا بماند و دست به کار عجولانه‌ای نزند. او آخر هفته را فرصت داشت که دوباره به این موضوع فکر کند. شاید راهی برای جلوگیری از چند پاره شدن شرکت وجود داشت.

اسکالی از پیروزی خود احساس نگرانی می‌کرد. او همچون جنگجویی زخم‌خورده به دفتر ایشنستات رفت و از مشاور شرکت خواست تا به اتفاق، با اتومبیل به گردش بروند. وقتی به پورشه ایشنستات رسیدند، اسکالی با تاسف گفت: «نمی‌دانم می‌توانم از عهده کار بربیایم یا نه» هنگامی که ایشنستات مفهوم این صحبت را جویا شد، گفت: فکر می‌کنم باید استعفا بدهم. ایشنستات مخالفت کرد و گفت: تو نمی‌توانی این کار را بکنی. اپل از هم گسسته خواهد شد. اسکالی تصریح کرد: من می‌خواهم استعفا بدهم. فکر نمی‌کنم فرد مناسبی برای شرکت باشم. ایشنستات پاسخ داد: «من فکر می‌کنم تو داری صورت مساله را پاک می‌کنی، تو باید در برابر او بایستی» سپس اسکالی را به خانه رساند.

همسر اسکالی از اینکه دید او در میانه‌روز به خانه برگشته تعجب کرد. او با ناراحتی به همسرش گفت: من شکست‌خوردم. او زنی حساس بود که هیچگاه از جابز خوشش نمی‌آمد و علاقه شدید همسرش به او را تایید نمی‌کرد. بنابراین وقتی ماجرا را شنید، درون اتومبیل خود پرید و با سرعت به سمت دفتر کار جابز رفت. وقتی باخبر شد که جابز به رستوران گود ارث رفته است، به سمت آنجا روانه شد و در محوطه پارکینگ با او و هوادارانش در تیم مکینتاش که از آنجا خارج می‌شدند، مواجه شد. او خطاب به جابز گفت: «استیو! آیا می‌توانم با تو صحبت کنم؟» جابز تعجب کرد. وی در ادامه صحبتش پرسید: «آیا می‌دانی آشنایی با شخصی به خوبی جان اسکالی چه افتخاری می‌تواند باشد؟» جابز نگاهش را برگرداند. همسر اسکالی گفت: «وقتی با تو حرف می‌زنم نمی‌توانی به چشمهایم نگاه کنی؟» اما هنگامی که جابز نگاه - ثابت و تمرین‌شده - خود را به او انداخت، نتوانست طاقت بیاورد و گفت: مهم نیست، به من نگاه نکن. به چشمهای بیشتر آدمها که نگاه می‌کنم روح آنها را می‌بینم اما به چشمهای تو که می‌نگرم یک چاه خیلی عمیق می‌بینم یک حفره خالی، یک انسان بی‌روح. سپس از آنجا رفت.

شنبه، ۲۵ ماه می: مایک موری به سوی منزل جابز رفت تا نصیحتی به وی بکند: او باید به پذیرش این نقش بیاندیشد که ایده‌پرداز محصول جدید باشد، اپل لبز را راه‌اندازی کند و از مرکزیت شرکت فاصله بگیرد. به نظر می‌آمد که جابز تمایل داشت به این ایده جامه عمل بپوشاند اما پیش از هر چیز لازم بود مجدداً صلح با اسکالی را به جریان بیاندازد. بنابراین گوشی

تلفن را برداشت و اسکالی را با یک پیشنهاد صلح غافلگیر کرد. او از اسکالی خواست که بعدازظهر فردای آن روز یکدیگر را ملاقات کنند و همراه یکدیگر روی تپه‌های مشرف به دانشگاه استنفورد پیاده‌روی کنند. آنها در گذشته، هنگامی که دوران شادتری داشتند هم آنجا قدم زده بودند و شاید در این پیاده‌روی می‌توانستد برای مسائل پیش‌آمده تدبیری بیاندیشند.

جابز در مورد صحبتهای ایشنستات و اسکالی و تصمیم وی مبنی بر استعفا از کار چیزی نمی‌دانست و در این موقعیت هم این مسئله اهمیتی نداشت. در طول شب، اسکالی تصمیم خود را عوض کرده بود و می‌خواست بر سر کارش باقی بماند. علیرغم عصبانیت شدید روز گذشته‌اش، اسکالی هنوز به علاقه جابز نسبت به خودش اشتیاق داشت. بنابراین با ملاقات بعدازظهر روز بعد موافقت کرد.

آمادگی جابز برای مصالحه نمی‌توانست از انتخاب فیلمی که او تصمیم گرفته بود آن شب به‌همراه موری تماشا کند، معلوم باشد. او فیلم پاتون[1] را انتخاب کرده بود، حماسه یک ژنرال تسلیم‌ناپذیر. جابز کپی نوار فیلم را نزد پدرش که یکبار یک گروه سرباز را برای آن ژنرال از رودخانه گذر داده بود، امانت گذاشته و حالا با موری به خانه دوران کودکی خود می‌رفت تا آن فیلم را پس بگیرد. والدینش در خانه نبودند و او هم کلید همراه خود نداشت. آنها محوطه پشت خانه را به دنبال در یا پنجره‌ای که قفل نشده باشد جستجو کردند اما عاقبت منصرف شدند. فروشگاه ویدیویی هم نسخه‌ای از فیلم پاتون نداشت، بنابراین بالاخره تصمیم گرفتند به تماشای فیلمی که محصول سال ۱۹۸۳ و اقتباسی از نمایشنامه خیانت نوشته هارولد پینتر بود، بنشینند.

یکشنبه، ۲۶ ماه می: بعد از ظهر یکشنبه، اسکالی و جابز پشت محوطه دانشگاه استنفورد یکدیگر را ملاقات کردند و ساعتها میان تپه‌های غلطان و چراگاه‌های پرورش اسب قدم زدند. جابز دوباره تقاضای خود مبنی بر اینکه می‌بایست یک نقش فعال در اپل داشته باشد، را تکرار کرد. این بار اسکالی موضع محکمی از خود نشان داد. او باز هم تکرار کرد که این کار فایده‌ای ندارد. اسکالی اصرار داشت که او بهتر است ایده‌پرداز تولید یک محصول در آزمایشگاه خودش

---

1 - Patton

باشد، اما جابز از آنجایی که معتقد بود چنین موقعیتی او را تبدیل به یک رئیس پوشالی می‌کند، آن را نپذیرفت. او در حالی که حاضر به پذیرش واقعیت نبود، با این پیشنهاد که اسکالی اداره تمام بخش‌های شرکت را به او واگذار نماید، مخالفت کرد. در عوض عنوان نمود: چرا تو ریاست را قبول نمی‌کنی تا من مسئول و مدیرعامل شرکت شوم؟ اسکالی تحت‌تأثیر صمیمیت او قرار گرفته بود و در جواب گفت: استیو، این پیشنهاد تو بی‌معنی است. سپس جابز پیشنهاد کرد که آنها وظایف اداره شرکت را بین خود تقسیم کنند به گونه‌ای که او امور مربوط به محصول تولیدی را انجام دهد و اسکالی بازاریابی و امور تجاری را بر عهده بگیرد. با این حال هیئت مدیره نه تنها از اسکالی حمایت می‌کرد، بلکه به او دستور داده بود تا جابز را به زانو در آورد. بنابراین او پاسخ داد: «یک نفر می‌بایست شرکت را اداره کند، من از حمایت لازم برخوردارم و تو این حمایت را نداری».

جابز در مسیر بازگشت به منزل در خانه مایک مارکولا توقفی داشت. او در خانه نبود، بنابراین جابز برایش پیغام گذاشت و از وی خواست تا عصر روز بعد برای صرف شام با او همراه شود. او همچنین هسته مرکزی طرفداران خود در تیم مکینتاش را نیز دعوت کرده بود. او امیدوار بود که آنها مارکولا را متقاعد سازند تا از حمایت احمقانه خود از اسکالی دست بردارد.

دوشنبه، ۲۷ ماه می: روز یادبود آفتابی و گرم بود. طرفداران جابز در تیم مکینتاش - دبی کلمن، مایک موری، سوزان بارنز و باب بلویل – یک ساعت از قبل از موعد شام به منزل جابز در وودساید آمده بودند تا استراتژی خود را طراحی کنند. به هنگام غروب آفتاب که همگی در ایوان منزل نشسته بودند، کلمن به جابز گفت که می‌بایست پیشنهاد اسکالی در مورد ایده‌پرداز محصول بودن را بپذیرد و به راه‌اندازی اپل لبز کمک کند. کلمن در میان تمام افراد مورد اعتماد جابز بیشترین اعتقاد را به واقع‌گرایی داشت. اسکالی در نقشه جدید سازمانی او را نامزد اداره بخش تولید کرده بود زیرا می‌دانست که وفاداری او به شرکت اپل است نه فقط به شخص جابز. دیگر افراد مورداعتماد جابز بیشتر جنجال‌طلب بودند. آنها می‌خواستند مارکولا را مجبور کنند تا از نقشه سازماندهی مجددی که بر طبق آن جابز به ریاست می‌رسید، حمایت کند.

هنگامی که مارکولا رسید، موافقت کرد به صحبتهای آنها گوش بدهد منتها با یک شرط:

«جابز باید سکوت می‌کرد.» بنا به گفته خودش: من واقعاً می‌خواستم صحبتهای تیم مکینتاش را بشنوم نه اینکه بنشینم و جابز را نگاه کنم که آنها را به شورش وا می‌دارد. وقتی هوا سردتر شد، همگی به داخل عمارت که مبلمان آن پراکنده چیده شده بود رفتند و کنار شومینه نشستند. مارکولا به جای اینکه بگذارد گردهمایی به یک جلسه شکایت تبدیل شود، آنها را مجبور کرد بر روی نکات خاص مدیریتی از قبیل اینکه چه چیز باعث بروز مشکل در نرم‌افزار فایل سرور شده یا اینکه چرا سیستم توزیع مکینتاش به هنگام تغییر تقاضا، عملکرد درستی نداشته است، تمرکز کنند. وقتی صحبتهایشان به پایان رسید مارکولا به صراحت از حمایت از جابز امتناع کرد. مارکولا به آنها گفت: من از نقشه او حمایت نمی‌کنم، و این پایان صحبت بود. اسکالی رییس بود. آنها دیوانه و احساساتی بودند و همگی با هم داشتند شورش به راه می‌انداختند، اما این راه انجام‌دادن کارها نیست.

سه شنبه، ۲۸ ماه می: شنیدن این موضوع از مارکولا که جابز تمام غروب روز گذشته را به تلاش در براندازی وی گذرانده، خشم اسکالی را برافروخت و صبح روز سه شنبه به دفتر کار جابز رفت. او گفت که با هیئت مدیره صحبت کرده و آنها از او پشتیبانی می‌کنند. او از جابز می‌خواست که آنجا را ترک کند، سپس با اتومبیل به سمت خانه مارکولا رفت و طرح‌های خود برای سازماندهی مجدد را به وی ارائه داد. مارکولا سوالاتی در مورد جزییات طرح‌ها پرسید و در آخر برای اسکالی آرزوی موفقیت کرد. او هنگامی که به دفتر کار خود بازگشت با سایر اعضای هیئت مدیره تماس گرفت تا مطمئن شود همچنان از حمایت آنها برخوردار است. همینطور هم بود.

آنگاه با جابز تماس گرفت تا مطمئن شود منظور او را متوجه شده است. هیئت مدیره طرح وی برای سازماندهی مجدد را که احتمالاً در همان هفته اجرایی می‌شد، به تایید نهایی رسانده بود. گاسی کنترل مکینتاش و دیگر محصولات موردعلاقه جابز را به دست می‌گرفت و دیگر بخشی باقی نمی‌ماند که جابز آن را اداره کند. اسکالی هنوز اهل مصالحه بود. او به جابز گفت که می‌تواند با سمت ریاست هیئت مدیره در شرکت بماند و یک ایده‌پرداز محصول و فاقد وظایف عملی باشد. اما در این صورت، دیگر حتی ایده راه‌اندازی یک پروژه اسکانک ورکز، مثل

اپل لبز هم روی میز نبود.

بالاخره همه چیز مشخص شد. جابز متوجه شد که دیگر راهی نه برای بازگشت باقی‌مانده و نه برای دستکاری واقعیت. او به گریه نشست و شروع به تماس گرفتن با بیل کمپل، جی الیوت، مایک موری و دیگران نمود. جویس، همسر مایک موری مشغول صحبت در یک تماس راه دور بود که اپراتور تماس را قطع کرد و گفت یک تلفن ضروری دارد. جویس به اپراتور گفت امیدوارم تماس مهمی باشد. و صدای جابز را شنید که پاسخ می‌داد: تماس مهمی است. هنگامی که مایک گوشی تلفن را گرفت، جابز با گریه گفت: «همه چیز تمام شد و گوشی را گذاشت».

موری نگران بود مبادا جابز آنقدر نا امید باشد که دست به کار عجولانه‌ای بزند بنابراین بلافاصله با او تماس گرفت و از آنجا که تماسش بدون پاسخ ماند سوار اتومبیل خود شد و به سمت وودساید رفت، اما هیچ‌کس در را باز نکرد. پس به محوطه پشت خانه رفت و پله‌های خارجی را پیمود و داخل اتاق خواب را نگاه کرد. جابز در اتاق خالی از مبلمان خود، روی یک تشک دراز کشیده بود. با دیدن موری او را به داخل خانه راه داد و تا نزدیک شدن سپیده صبح با یکدیگر به صحبت نشستند.

چهارشنبه، ۲۹ ماه می: جابز بالاخره نسخه ویدیویی فیلم پاتون را به دست آورد و غروب روز چهارشنبه آن را تماشا کرد اما موری او را از درگیر شدن در یک مبارزه دیگر باز داشت. او اصرار کرد جابز به جای این کار، در جلسه اعلان طرح سازماندهی مجدد که روز جمعه توسط اسکالی ارائه می‌شد، شرکت کند. گزینه دیگری باقی نمانده بود جز اینکه به جای اجرای نقش یک فرمانده خائن، نقش یک سرباز خوب را بازی کند.

همچون یک کولی

در سالن سخنرانی، جابز آهسته به صف پشتی خزید تا شنونده سخنان اسکالی باشد که برای گروهان دستورالعمل جنگی تازه را شرح می‌داد. خیلی‌ها از اطراف به او چشمک می‌زدند، اما فقط عده کمی به روی خود آوردند که او را دیده‌اند اما هیچ‌کس برای ابراز محبت علنی در جمع پیش نیامد. او بدون چشم بر هم زدن به اسکالی خیره شد، بطوریکه سالها بعد می‌توانست

نگاه تحقیرآمیز استیو را به خاطر بیاورد. اسکالی بعدها گفت: «نگاهش سرکش است، مثل یک اشعه ایکس که درون شما را تا استخوان سوراخ می‌کند و تا جایی پیش می‌رود که حساس‌ترین قسمت وجود شما، جایی که به شکل مرگباری تخریب‌پذیر باشد را بیابد».

اسکالی همانطور که روی صحنه ایستاده بود و وانمود می‌کرد که متوجه حضور جابز نیست، برای یک لحظه سفری که سال گذشته همراه یکدیگر برای ملاقات ادوین لند قهرمان جابز به کمبریج ماساچوست داشتند را به‌خاطر آورد. او را از ریاست شرکت پولاروید که تاسیس خودش بود، عزل کرده بودند و جابز با حالتی انزجار آمیز به اسکالی گفته بود: تمام کاری که او کرد این بود که چند میلیون دلار پول را به باد بدهد و آنها هم شرکت خودش را از او گرفتند. اکنون اسکالی گویی در انعکاسی از همان موقعیت داشت شرکتی را که به جابز تعلق داشت از او می‌گرفت.

اسکالی هنگامی که به شرح چارت سازمانی رسید، گاسی را به‌عنوان سرپرست جدید دو گروه ادغام شده مکینتاش و اپلII معرفی کرد. روی چارت یک مربع کوچک به‌عنوان مدیر بود که هیچ خطی به آن متصل نمی‌شد، نه از اسکالی و نه از هیچ‌کس دیگر. اسکالی به اختصار بیان نمود که جابز در سمت جدید خود نقش رویاپرداز جهانی را ایفا خواهد کرد. با این حال او حضور جابز را نادیده گرفت. صدای تشویق نامنظم و پراکنده‌ای به گوش رسید. جابز چند روز بعد را در منزل ماند در حالی که پرده‌ها را کشیده، پیغام‌گیر تلفن خود را روشن کرده و فقط با نامزدش، تینا ردس در ارتباط بود. او برای ساعت‌های متمادی نشسته و نوارهای باب دایلان خود به خصوص آهنگ روزگارانی که می‌گذرند، را گوش می‌داد. او بیت دوم این ترانه را شانزده ماه پیش هنگامی که مکینتاش را برای سهام‌داران اپل رونمایی می‌کرد، از بر خوانده بود. آن بیت پایان خوشی داشت: «آنکس که اکنون باخته/ بعدها خواهد برد...»

یک گروه نجات متشکل از همکاران سابق جابز در مکینتاش به رهبری اندی هرتزفلد و بیل اتکینسون، برای تسکین ناراحتی او در شب یکشنبه به منزلش رفتند. مدتی طول کشید تا جابز به در زدن آنها پاسخ داد و سپس آن جمع را به اتاقی در مجاورت آشپزخانه برد که از معدود اتاق‌های دارای مبلمان بود. او با کمک ردس، مقداری غذای گیاهی را که سفارش داده بود برای آنها سرو کرد. هرتزفلد پرسید: خب، واقعاً چه اتفاقی افتاد؟ آیا واقعاً به آن اندازه که به نظر

می‌رسد بد بود؟ جابز صورت خود را در هم کشید: نه، از آن هم بدتر بود. خیلی بدتر از آنچه که بتوانی تصور کنی. او اسکالی را به خیانت‌کردن در حق خود متهم کرد و گفت که اپل قادر نخواهد بود که بدون او به کار ادامه دهد. وی با لحن گلایه‌آمیزی گفت که نقش او به‌عنوان رئیس، کاملاً تشریفاتی است. او از دفتر کار خود واقع در شماره ۳ خیابان بندلی[1] به یک ساختمان کوچک و تقریباً خالی که او آن را سیبری می‌نامید، منتقل شده بود. هرتزفلد موضوع گفتگو را به روزهای خوش قبل تغییر داد و آنها شروع به یادآوری خاطرات گذشته کردند.

در ابتدای آن هفته، دایلان آلبوم جدیدی موسوم به نام ایمپایر برلسک[2] را منتشر کرده بود و هرتزفلد یک نسخه از آن را با خود آورده بود که آن را با صفحه‌گردان آخرین مدل جابز پخش کردند. جالب‌ترین آهنگ این آلبوم «آنگاه که شب از آسمان فرو می‌افتد» با پیام آخر الزمانی‌اش برای آن شب مناسب به نظر می‌رسید، اما جابز آن را دوست نداشت. این آهنگ تقریباً شبیه به آهنگ‌های دیسکو بود و جابز که روحیه خوبی نداشت می‌گفت که دایلان از زمان ارائه آلبوم «خون بر راهها» مسیری نزولی را طی کرده است. بنابراین هرتزفلد سوزن را بر روی آخرین آهنگ آلبوم موسوم به چشمان سیاه قرار داد که آهنگ آکوستیک ساده‌ای بود که دایلان به‌تنهایی با گیتار و هارمونیکا اجرا کرده بود. این آهنگ ریتمی آهسته و حزن‌انگیز داشت و هرتزفلد امیدوار بود جابز را به یاد آهنگ‌های قبلی دایلان بیاندازد که به آنها علاقه زیادی داشت. با این حال جابز آن آهنگ را هم نپسندید و تمایلی به شنیدن مابقی آهنگ‌های آلبوم نداشت. واکنش عصبی جابز قابل درک بود. اسکالی زمانی برای او مانند یک پدر بود، مایک مارکولا و آرتور راک هم به همین‌ترتیب. در آن هفته هر سه آنها وی را تنها گذاشته بودند. جرج رایلی، دوست و وکیل جابز بعدها گفت: این امر به احساس عمیق طرد شدن در سن پایین بر می‌گردد. این بخش عمیقی از افسانه جابز است و برای او تعیین می‌کند که کیست. جابز سال‌ها بعد گفت: «حس می‌کردم که مشت محکمی به من زده شده، هوا از بدن من خارج‌شده و نمی‌توانستم نفس بکشم».

1- Bandley 3
2- Empire Berlesque

از دست دادن حمایت آرتور راک به‌شدت دردناک بود. جابز می‌گفت: «آرتور برای من مانند یک پدر بود، او مرا زیر بال و پر خود گرفت» راک به او اپرا را معرفی کرد و به‌همراه همسرش تونی در سان فرانسیسکو و اسپن[1] میزبان او بود. سال‌ها بعد چشمان جابز هنگامی که این داستان را به خاطر می‌آورد، غرق در اشک شد: به یاد می‌آورم که یک بار با اتومبیل در سان فرانسیسکو گردش می‌کردم و به او گفتم، خدای من ساختمان بانک آمریکا چقدر بی‌ریخت است، و او گفت: نه! این بهترین ساختمان است، و به نصیحت کردن من پرداخت و البته درست هم می‌گفت. او اسکالی را به من ترجیح داد. این کار مرا واقعاً بهت‌زده کرد. هرگز فکر نمی‌کردم مرا تنها بگذارد، آنچه که موقعیت را برای او دشوارتر می‌ساخت این بود که شرکت مورد علاقه‌اش اکنون در دستان مردی بود که وی او را بی‌استعداد می‌دانست. او می‌گوید: «هیئت مدیره فکر کرد که من قادر به اداره شرکت نیستم و این تصمیمی بود که خود آنها باید می‌گرفتند اما آنها یک اشتباه مرتکب شدند. آنها می‌بایست تصمیم در مورد نحوه برخورد با مرا از تصمیم در مورد نحوه برخورد با اسکالی تفکیک می‌کردند. آنها می‌بایست اسکالی را اخراج می‌کردند، حتی اگر فکر نمی‌کردند که من مناسب اداره اپل هستم». حتی با آنکه اندوه شخصی جابز به آهستگی فروکش می‌کرد، خشم او نسبت به اسکالی و احساس خیانتی که در حقش شده بود، عمیق‌تر می‌شد.

هنگامی که اسکالی به گروهی از تحلیل‌گران گفت که معتقد است جابز علیرغم عنوان مدیریت خود، مناسب کار در شرکت نیست اوضاع از آنچه بود هم بدتر شد. او گفت: از دیدگاه عملیاتی، نه امروز و نه در آینده هیچ نقشی برای استیو جابز وجود ندارد. نمی‌دانم او چه خواهد کرد. این توضیح بی‌پرده، گروه را شوکه کرد و فضای سنگینی بر سالن کنفرانس حاکم شد. جابز اندیشید شاید دور شدن از آن محیط و سفری به اروپا بتواند به بهتر شدن اوضاع کمک کند. بنابراین در ماه ژوئن به پاریس رفت و در مراسمی که شرکت اپل برگزار می‌نمود، سخنرانی کرد و در یک مهمانی شام که به افتخار جورج اچ دبلیو بوش معاون رییس جمهور

---

1 - Aspen

برگزار می‌شد، شرکت کرد. از آنجا به ایتالیا رفت، جایی که می‌توانست به‌همراه ردس بر تپه‌های توسکانی اتومبیل‌سواری کند. او یک دوچرخه برای خودش خرید تا بعضی مواقع بتواند به تنهایی دوچرخه‌سواری کند. در فلورانس، غرق در زیبایی معماری شهر و بافت مصالح ساختمانها شد. به یادماندنی‌ترین چیز، سنگفرش خیابان‌ها بود که از معدن سنگ ایل کاسونه[۱] در نزدیکی شهر فیرنزولا[۲] در منطقه توسکان به آنجا آورده شده بود. این سنگفرش‌ها رنگ خاکستری مایل به آبی آرامش‌بخشی داشتند. بیست سال بعد او تصمیم‌گرفت پوشش کف اکثر فروشگاههای عمده اپل، از این نوع ماسه سنگ ساخته شود.

عرضه اپلII برای فروش در روسیه آغاز شده بود، بنابراین جابز راهی مسکو شد و در آنجا با ال‌ایشنستات ملاقات کرد. از آنجا که اخذ تاییدیه از واشنگتن برای برخی مجوزهای صادراتی مورد نیاز با مشکل مواجه شده بود، آنها با وابسته تجاری سفارت آمریکا در مسکو، مایک مروین[۳] دیدار کردند. او به آنها تذکر داد که قوانین سختگیرانه‌ای در مورد به اشتراک گذاری فناوری با شوروی وجود دارد. جابز از این موضوع به‌شدت ناراحت بود. در جریان نمایشگاه بازرگانی پاریس، بوش معاون رییس‌جمهوری او را تشویق کرده بود تا با صادرات کامپیوتر به روسیه، به ایجاد تحولی در لایه‌های زیرین دامن بزند. هنگام صرف شام در یک رستوران گرجی که کباب برگ معروفی داشت، جابز به غر زدن خود ادامه داد. او از مروین پرسید: «چگونه شما می‌گویید که این کار قوانین آمریکا را نقض می‌کند، درحالیکه به‌وضوح به سود منافع ملی ماست؟ وقتی که ما مک را در اختیار روس‌ها قرار دهیم، آنها می‌توانند همه روزنامه‌های خود را چاپ کنند».

جابز در مسکو همچنین با اصرار بر صحبت در مورد تروتسکی، انقلابی تأثیرگذاری که مورد غضب قرار گرفت و دستور ترور او از جانب استالین صادر شد، روحیه تهاجمی خود را به نمایش گذاشت. کار به جایی رسید که یکی از ماموران کا.گ.ب که وظیفه مراقبت از او را به عهده داشت، به وی پیشنهاد کرد تا هیجان خود را کنترل کند. او به جابز گفت: «تو نمی‌بایست در مورد

---

1 - Il Casone
2 - Firenzuola
3- Mike Merwin

تروتسکی صحبت کنی، تاریخ‌دان‌های ما مورد او را مطالعه کرده‌اند و ما دیگر معتقد نیستیم که او مرد بزرگی بوده است». اما حتی این تذکر هم فایده‌ای نداشت. هنگامی که آنها وارد دانشگاه ایالتی مسکو شدند تا برای دانشجویان رشته کامپیوتر سخنرانی کنند، جابز صحبت خود را با ستایش از تروتسکی آغاز کرد. او انقلابی‌ای بود که جابز شباهت بسیاری به او داشت.

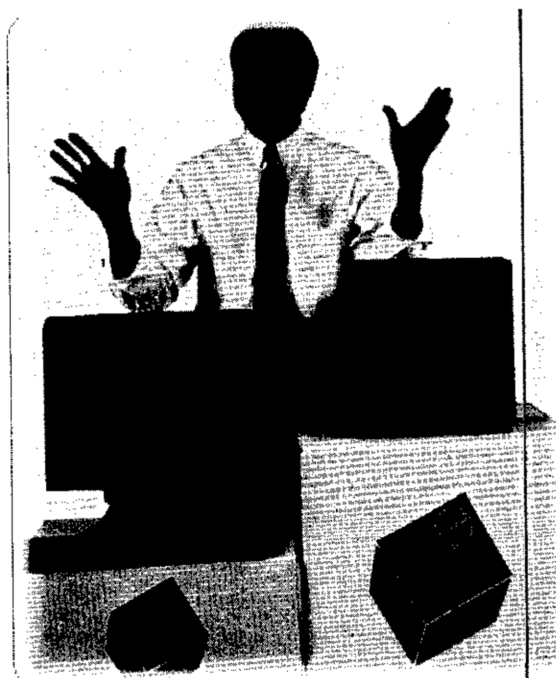
جابز و ایشنستات در مهمانی‌ای که به مناسبت چهارم جولای در سفارت آمریکا ترتیب داده شده بود، شرکت‌کردند و ایشنستات در نامه تشکر خود خطاب به سفیر آمریکا آرتور هارتمن[1] متذکر شد که جابز قصد دارد تا فعالیت‌های اپل در روسیه را در سال آینده با قدرت بیشتری ادامه دهد. ما موقتاً قصد داریم در ماه سپتامبر سفری مجدد به مسکو داشته باشیم. برای یک لحظه چنین به نظر می‌رسید که آرزوی اسکالی برای تبدیل جابز به یک ایده‌پرداز جهانی برای شرکت اپل به تحقق نزدیک شده است، اما این‌گونه نبود. قرار بود اتفاقات بسیار متفاوتی در سپتامبر رخ دهد.

1- Arthur Hartman

فصل شانزدهم

نکست

نامحدود مثل پرومته (تیتان فرزند پاپتوس)



دزدان دریایی کشتی را ترک می‌کنند.

بعد از آنکه جابز در آگوست سال ۱۹۸۵ از اروپا بازگشت، در حالی که درگیر این مسئله بود که پس از این چه کند، با بیوشیمی‌دان استانفورد پاول برگ[1] تماس گرفت تا در مورد پیشرفت‌هایی که در زمینه اسپلایسینگ ژن و دی ان‌ای باز پیوسته در حال وقوع بود، بحث و تبادل‌نظر کند. برگ از سختی‌های انجام آزمایشات در آزمایشگاه زیست‌شناسی صحبت کرد، از اینکه در چنین آزمایشگاهی باید هفته‌ها روی پرورش و آماده‌سازی یک آزمایش وقت گذاشت تا به نتیجه رسید. جابز پرسید: چرا این آزمایش‌ها را روی کامپیوتر شبیه‌سازی نمی‌کنید؟ و پاسخ برگ این بود که آزمایشگاه‌های دانشگاه توان مالی خرید چنین کامپیوترهایی با این قابلیت را ندارند. برگ می‌گوید: او ناگهان هیجان‌زده شد. فکر تأسیس یک شرکت جدید را در سر داشت. او جوان و ثروتمند بود و باید می‌فهمید که بقیه زندگی‌اش را چگونه می‌خواهد بگذراند.

جابز پیش از این از محققان و دانشگاهیان پرس و جو کرده بود تا با نیازهای کارگاه‌های آنان آشنایی پیدا کند. او از سال ۱۹۸۳ سالی که او با وزارت علوم کامپیوتر در براون[2] ملاقات کرده بود تا مکینتاش را معرفی کند، به این مسئله علاقه‌مند بود. اما به او گفتند که دستگاه بسیار قدرتمندتری باید باشد تا بتواند در یک آزمایشگاه دانشگاهی کاری از پیش ببرد. رویای محققان دانشگاهی داشتن کارگاهی خصوصی و در عین حال با توان بالا بود. جابز به‌عنوان سرپرست بخش مکینتاش اقدام به پروژه ساخت چنین دستگاهی با عنوان بیگ مک[3] نموده بود. قرار بود که در این پروژه سیستم‌عامل، یونیکس باشد اما از رابط کاربری مکینتاش استفاده شود. ولی بعد از آنکه جابز از بخش مکینتاش اخراج شد، جانشین او جین لوئیز گسی[4] پروژه بیگ مک را تعطیل کرد.

---

1 - Paul Berg
2 - Brown
3 - Big Mac
4 - Jean-louis Gassee

وقتی این اتفاق افتاد، جابز یک تماس از طرف ریچ پیج[1] دریافت کرد؛ ریچ پیج کسی بود که چیپ ست بیگ مک را مهندسی می‌کرد و از سر درماندگی با جابز تماس گرفته بود. مدتی بود که کارمندان ناراضی اپل با جابز مکالماتی داشته و از او می‌خواستند شرکت جدیدی افتتاح کرده و آنها را نجات دهد و این یکی از آخرین تماس‌های این چنینی بود. شکل‌گیری برنامه اجرای چنین نقشه‌ای در آخر هفته روز کارگر شروع شد، زمانی که جابز با بادتریبل، رئیس اصلی نرم‌افزار مکینتاش صحبت کرد و ایده افتتاح یک شرکت جدید را مطرح نمود، او در نظر داشت ساخت یک کارگاه قدرتمند اما خصوصی را دنبال کند. علاوه بر این او از دو کارمند دیگر بخش مکینتاش هم درخواست کمک کرد. این دو مهندس جرج کراو[2] و حسابرس سوزان بارنس[3] بودند که قبلاً از کناره‌گیری صحبت به میان آورده بودند.

در این میان یک جای خالی کلیدی در تیم باقی می‌ماند: کسی که بتواند محصول جدید را در معرض فروش دانشگاه‌ها قرار دهد. واضح بود که نامزد این پست دانیل لوین خواهد بود، او یک کنسرسیوم از دانشگاه‌هایی تشکیل داده بود که می‌خواستند کامپیوترهای مکینتاش را به‌طور عمده خریداری کنند. با وجود اینکه اسم کوچک او دو حرف کم داشت، لوین چهره خوش فرم کلارک کنت[4] و پیراستگی پرین ستن[5] را داشت. یک چیز او و جابز را به هم پیوند می‌داد: لوین یک کتاب درباره باب دایلان۱۲۰۲ و رهبری پرجذبه نوشته بود، و جابز راجع به هر دو موضوع اطلاعاتی داشت.

کنسرسیوم دانشگاهی لوین برای گروه مکینتاش یک موهبت الهی بود، اما با رفتن جابز، لوین دچار استیصال شده بود و بیل کمپبل ساختار فرایند بازاریابی را طوری تغییر داده بود که در آن از نقش فروش مستقیم به دانشگاه‌ها کاسته شده بود. او تصمیم داشت خودش با جابز تماس بگیرد که آن آخر هفته روز کارگر جابز در این کار پیش‌قدم شده بود. او به ویلای بدون

---

1 - Rich Page
2 - George Crow
3- Susan Barnes
4 - Clark Kent
5 - Prin Ceton

اثاثیه جابز رفت و آنها در حین بحث درباره احتمال ایجاد یک شرکت جدید در محوطه منزل او قدم زدند. لوین هیجان‌زده بود اما حاضر نبود خود را مقید کند. قرار بود هفته بعد او و کمپبل با هم به آستین بروند و او می‌خواست تا آن موقع صبر کند و بعد تصمیم خود را بگیرد. پس از مراجعت از آستین او پاسخ خود را داد: او حاضر به همکاری بود. خبرها درست به موقع و قبل از جلسه هیئت مدیره اپل در روز ۱۳ سپتامبر رسیده بودند.

گرچه هنوز ظاهراً جابز رئیس هیئت مدیره بود اما از زمانی که قدرت خود را از دست داده بود، در هیچ یک از جلسات حضور نداشت. او با اسکالی تماس گرفت و گفت که در این جلسه شرکت خواهد کرد و از او خواست که یک بخش برای گزارش رئیس هیئت مدیره به آخر دستور جلسه اضافه شود. او اشاره‌ای به موضوع گزارش ننمود و اسکالی تصور کرد که این انتقادی از تجدید سازمان اخیر خواهد بود. در عوض، وقتی که نوبت به جابز رسید که صحبت کند، از برنامه‌های خود درباره تأسیس یک شرکت جدید با هیئت مدیره سخن گفت. او این طور شروع کرد: «من خیلی فکر کردم، وقتش رسیده که به زندگی خودم ادامه دهم. مشخص هست که باید کاری بکنم. من سی سالم هست». سپس به چند یادداشت آماده رجوع کرد تا برنامه خود را درباره ساخت یک کامپیوتر برای بازار آموزش عالی توضیح دهد. او قول داد که شرکت جدید با اپل رقابت نخواهد کرد و او تنها تعداد کمی از کارکنان غیرکلیدی را با خود خواهد برد. او پیشنهاد کرد که از سمت ریاست اپل کناره‌گیری نماید اما اظهار امیدواری کرد که بتوانند با هم کار کنند. او گفت شاید اپل تمایل داشته باشد حق توزیع دستگاه‌های او را خریداری کند یا گواهینامه نرم‌افزار مکینتاش را به آن اعطا کند.

مایک مارکولا از این امر که جابز افرادی از اپل را استخدام خواهد کرد، رنجیده‌خاطر شد. او پرسید چرا اصلاً کسی را می‌خواهی ببری؟ جابز به او و دیگر اعضای هیئت مدیره اطمینان خاطر داد و گفت ناراحت نباشید، آنها افراد بسیار پایین‌رتبه‌ای هستند که شما نبودنشان را حس نخواهید کرد، و به هر حال آنها کناره‌گیری خواهند کرد.

در ابتدا به نظر می‌رسید که هیئت مدیره تمایلی ندارد که برای جابز در کار جدیدش آرزوی موفقیت کند. بعد از یک بحث و تبادل‌نظر خصوصی، اعضای هیئت مدیره حتی پیشنهاد کردند که

اپل ده درصد از سهام شرکت جدیدش را تصاحب کند و جابز در هیئت باقی بماند.

آن شب جابز و پنج پیمان‌شکن حامی او مجدداً در خانه‌اش برای شام گرد هم جمع شدند. او موافق بود که سرمایه‌گذاری اپل را قبول کند اما دیگران او را راضی کردند که این کار عاقلانه نیست. علاوه بر این طبق توافق آنها بهترین کار این بود که همگی با هم و هر چه سریع‌تر استعفا دهند. به این‌ترتیب آنها می‌توانستند به‌طور کامل قطع رابطه کنند.

بنابراین جابز یک نامه رسمی نوشت و در آن اسامی ۵ نفری را که قصد ترک اپل را داشتند به اطلاع اسکالی رساند، نامه را با امضای عنکبوتی خود که با حروف کوچک بود امضا کرد و صبح روز بعد به اپل رفت تا آن را قبل از جلسه ساعت ۷:۳۰ اسکالی به دست او برساند.

اسکالی گفت: استیو اینها افراد پایین رتبه‌ای نیستند. جابز جواب داد خوب به هر حال این افراد تصمیم داشتند که استعفا بدهند. قرار است آنها تا قبل از ساعت ۹ صبح امروز استعفا نامه‌های خود را تقدیم کنند.

از نظر جابز، او راست گفته بود. این ۵ نفر مدیر بخش‌ها یا اعضای تیم ارشد اسکالی نبودند. در واقع همه آنها به واسطه ساختار جدید شرکت احساس می‌کردند تحقیر شده‌اند. اما از دیدگاه اسکالی آنها افراد مهمی بودند: پیج یکی از افراد اپل بود و لوین در بازار آموزش عالی نقش کلیدی داشت. به علاوه آنها از برنامه‌های مربوط به بیگ مک مطلع بودند؛ گرچه این پروژه به بعد موکول شده بود اما هنوز این اطلاعات خصوصی محسوب می‌شدند. با این همه اسکالی خوش‌بین بود. به جای اینکه او را تحت فشار قرار دهد از جابز خواست که در هیئت مدیره بماند. جابز گفت که به این مسئله فکر خواهد کرد. اما وقتی که اسکالی به جلسه ساعت ۷:۳۰ کارکنانش رفت و به معاونان ارشد خود گفت که چه کسانی کناره‌گیری خواهند کرد، جنجالی به پا شد. اکثر آنها احساس می‌کردند که جابز برخلاف وظایف خود به‌عنوان رئیس عمل کرده و نسبت به شرکت خیانت کرده است. به گفته اسکالی، کمپبل فریاد زد ما باید کلاهبردار بودن او را افشا کنیم تا افراد، دیگر به چشم یک ناجی به او نگاه نکنند.

کمپبل بعدها به یک عضو هیئت مدیره‌ای تبدیل شد که طرفدار و حامی جابز بود و اعتراف کرد که آن روز صبح پرخاشگر بوده. او خاطر نشان کرد که من خیلی عصبانی بودم، خصوصاً از

اینکه او دانیل لوین را هم می‌خواست ببرد. دانیل روابط موجود با دانشگاه‌ها را پایه‌گذاری کرده بود. او همیشه از اینکه کار کردن با استیو بسیار دشوار است حرف می‌زد و بالاخره کناره‌گیری کرد. کمپبل آنقدر عصبانی بود که جلسه را ترک کرد تا به خانه لوین زنگ بزند. وقتی که همسر او گفت که لوین حمام است کمپبل گفت منتظر می‌مانم. چند دقیقه بعد زمانی که همسرش گفت که او هنوز در حمام است کمپبل دوباره گفت: منتظر می‌مانم. وقتی که بالاخره لوین پای تلفن آمد کمپبل از او پرسید که آیا واقعیت دارد. لوین صحت قضیه را تأیید کرد. کمپبل بدون آنکه کلمه‌ای دیگر بگوید گوشی را قطع کرد.

بعد از آنکه اسکالی از عصبانیت کادر مافوقش خبردار شد، از اعضای هیئت مدیره نظرخواهی کرد. آنها نیز معتقد بودند که جابز با این قول که کارکنان مهم را نخواهد دزدید، آنان را فریب داده است. به خصوص آرتور راک[1] خیلی عصبانی بود. با وجود اینکه او در طول مسابقه نهایی روز یادبود کشته‌شدگان جنگی از اسکالی طرفداری کرده بود می‌توانست رابطه پدرانه خود را با جابز احیا کند. همین هفته پیش او جابز را دعوت کرده بود که نامزدش را به سانفرانسیسکو بیاورد تا او و همسرش با او آشنا شوند، و هر چهار نفر در خانه ارتفاعات آرام راک شام باشکوهی را صرف کرده بودند. جابز حرفی از شرکت جدیدی که قرار بود تأسیس کند نزده بود، به همین خاطر وقتی که راک در این باره از اسکالی شنید احساس کرد که به او خیانت شده. راک بعدها با عصبانیت گفت: او به هیئت مدیره آمد و به ما دروغ گفت. او گفت که در نظر دارد یک شرکت تأسیس کند در حالی که در واقع او چنین شرکتی را پیش از آن سازماندهی کرده بود. او گفت که چند نفر از افراد پایه متوسط را خواهد برد ولی معلوم شد که آنها ۵ نفر مافوق هستند. مارکولا نیز با کنترل خود و با سبک آرام مخصوص خود رنجیده خاطر شده بود: او چند مدیر ارشد را با خود برد. او قبل از رفتنش به‌طور مخفیانه از این افراد قول کمک گرفته بود، این راهش نیست. این رفتار شرافتمندانه نبود.

طی تعطیلات آخر هفته هیئت مدیره و کادر اجرایی، اسکالی را قانع کردند که اپل باید به

---

1 - Arthur Rock

جابز اغتشاشگر اعلام جنگ کند. مارکولا یک گزارش رسمی چاپ نمود و در آن جابز را متهم به خلف‌وعده کرد و گفت او اظهار داشت که هیچ‌یک از کارکنان کلیدی اپل را در شرکت خود استخدام نخواهد کرد اما کاملاً برخلاف گفته‌های خود عمل کرد. او به‌طور تهدیدآمیزی اضافه کرد: ما در حال بررسی این مسئله هستیم که چه دعاوی و اقداماتی را می‌توان در این مورد انجام داد. روزنامه وال استریت به نقل از کمپبل نوشت که از رفتار جابز جا خوردم و هاج و واج ماندم.

جابز با این خیال جلسه خود با اسکالی را ترک کرده بود که همه چیز به آرامی و بدون دغدغه پیش خواهد رفت، بنابریان اسکالی ساکت مانده بود. اما بعد از آنکه روزنامه‌ها را خواند احساس کرد که باید جوابی بدهد. او با چند گزارشگر برتر و محبوب تماس گرفت و آنها را به خانه خود دعوت کرد تا فردای آن روز یک سری اطلاعات لازم و خصوصی را در اختیارشان گذارد. سپس با اندی کانینگهام[1] تماس گرفت؛ اندی کسی بود که اعلام‌نظرهای او را در مک کنا تحت نظر داشت. او خاطر نشان کرد که من به خانه ویلای بدون اثاثیه او در وودساید رفتم و دیدم که او و ۵ همکارش در آشپزخانه در حال کنکاش و مشورت هستند و چند گزارشگر بیرون از خانه در چمن‌های اطراف پرسه می‌زنند. جابز به او گفت که می‌خواهد یک کنفرانس مطبوعاتی تمام عیار داشته باشد و چند مطلب موهن از آنچه که می‌خواست به چاپ برساند را به سمع و نظر او رساند. کانینگهام منزجر و پریشان شد و به او گفت که این کار تو را بد نشان خواهد داد. در نهایت جابز عقب‌نشینی کرد و تصمیم گرفت یک کپی از نامه استعفای خود را به گزارشگران بدهد و هر اظهارنظر حاشیه‌ای را به چند گفته خوش‌آیند محدود کرد.

جابز قصد داشت که نامه استعفای خود را فقط میل کند، اما سوزان بارنز[2] او را قانع کرده بود که این کار خیلی تحقیرآمیز است. در عوض او به خانه مارکولا رفت و در آنجا آل‌ایشنستات را نیز ملاقات کرد. مکالمه پر تنشی بین آنها شروع شد، سپس بارنز که بیرون منتظر مانده بود پشت در آمد تا او را برگرداند و به او یادآور شود که قبل از اینکه چیزی بگوید پشیمان خواهد شد. او نامه را گذاشت و رفت، نامه‌ای را که با یک مکینتاش نوشته و با رایتر لیزری جدید چاپ

1 - Andy Cunningham
2- Susan Barnes

کرده بود:

۱۷ سپتامبر ۱۹۸۵

مایک عزیز:

امروز تیترهای مطبوعات حاکی از این بود که اپل در نظر دارد مرا از سمت ریاست عزل کند. نمی‌دانم این گزارش‌ها از کجا سرچشمه می‌گیرند اما اذهان عمومی را گمراه می‌کنند و علاوه بر این، این حق من نیست. حتما به خاطر داری که در جلسه هیئت مدیره پنج‌شنبه گذشته من عنوان کردم که قصد دارم یک کار جدید راه بیاندازم و استعفای خود را از سمت ریاست تقدیم کردم.

هیئت مدیره استعفای مرا نپذیرفت و از من خواست که این کار را یک هفته به تعویق‌اندازم. از آنجا که هیئت مدیره نسبت به کار پیشنهاد شده جدید به من دلگرمی داد و از سرمایه‌گذاری اپل در این شرکت حرف‌هایی به میان آورد، من با این کار موافقت کردم. روز جمعه بعد از اینکه به اسکالی گفتم که چه کسانی به من ملحق خواهند شد، او اطمینان داد که اپل تمایل دارد درباره اینکه اپل و شرکت جدید من در چه زمینه‌هایی قادر به همکاری خواهند بود با من مذاکره کند. پس از آن ظاهراً شرکت گرایش خصمانه‌ای نسبت به من و کار جدیدم اتخاذ کرده است. بنابراین مجبورم پافشاری کنم که فوراً استعفای مرا قبول نمایید...

همان طور که مستحضر هستید، در تجدید سازمان اخیر شرکت کاری برای من در نظر گرفته نشده است و من حتی به گزارشات عادی مدیریت هم دسترسی ندارم. من تنها ۳۰ سال دارم و هنوز می‌خواهم کار کنم و موفقیت کسب کنم. با وجود همه کارهایی که با هم به کمال رساندیم امیدوارم جدایی ما دوستانه و همراه با متانت باشد.

ارادتمند شما، استیو جابز

وقتی که یکی از افراد تیم تسهیلات به دفتر کار جابز رفت تا مایملک او را بسته‌بندی کند، یک قاب عکس روی زمین پیدا کرد. قاب یک عکس از جابز و اسکالی را در خود جای داده بود که گرم صحبت دوستانه‌ای بودند، و نوشته‌ای متعلق به ۷ ماه پیش زیر آن دیده می‌شد: «برای‌ایده‌های عالی، تجارب عالی، و دوستی عالی! جان». شیشه قاب خرد شده بود. جابز قبل از رفتن آن را به طرف دیگر اتاق پرتاب کرده بود. از آن روز به بعد او دیگر با اسکالی صحبت نکرد.

وقتی که استعفای جابز اعلام شد، سهام اپل به میزان یک شاخص کامل یا تقریباً ۷ درصد بالا رفت. سردبیر یک بولتن خبری در زمینه سهام شاخه تکنولوژی توضیح داد که سهامداران ایست کاست[1] همیشه از این نگران بودند که افراد کله پوک کالیفرنیایی شرکت را می‌گردانند. اکنون با نبود جابز و وزنیاک آن دسته از سهامداران آسوده خاطر شده‌اند. اما نولان بوشنل، بنیانگذار آتاری که یک پیشکسوت بود، به تایمز گفت که نبود جابز به‌شدت احساس خواهد شد. «اپل از کجا الهام خواهد گرفت؟ آیا اپل تمام مسائل و مشکلات شبیه به جریان مارک جدید پپسی را تجربه خواهد کرد؟» بعد از چند روز تلاش بی‌حاصل برای حل و فصل مسائل با جابز، اسکالی و هیئت مدیره اپل تصمیم گرفتند که از جابز به علت نقض تعهدات خود مبنی بر معتمد بودن در اپل شکایت کنند. در دعوی مورد نظر، شرح تخطی‌های مورد ادعا بدین‌ترتیب ذکر شده بود:

الف) مخفیانه نقشه تأسیس شرکتی را طراحی کرد تا با اپل رقابت کند.

ب) مخفیانه توطئه‌ای طراحی کرد که شرکت رقابت جوی او به‌طور غیرقانونی از پروژه اپل استفاده کرده و از آن سود ببرد تا محصول بعد را طراحی و توسعه و به بازار عرضه نماید.

ج) به‌طور مخفیانه کارکنان کلیدی اپل را اغوا کرده و به سمت خود کشیده است.

در آن زمان جابز ۶/۵ میلیون سهم از موجودی سهام اپل را به خود اختصاص داده بود و ۱۱ درصد از شرکت متعلق به او بود که روی هم رفته بیش از ۱۰۰ میلیون دلار ارزش داشت. او اقدام به فروش سهام خود نمود و در عرض پنج ماه تمام آنها را رد کرده بود و تنها یک سهم را برای خود نگه داشته بود تا در صورت تمایل بتواند در جلسه‌های سهامداران شرکت کند. او عصبانی

1 - East Coast

بود و این مسئله از تمایل شدید او در به راه‌اندازی یک شرکت که رقیب اپل محسوب می‌شد مشخص بود. جوآناهافمن که مدت کمی برای شرکت جدید کار کرد گفت او از اپل عصبانی بود. اینکه استیو بازار آموزشی را، که اپل در آن صاحب قدرت بود، مورد هدف قرار داده بود به وضوح کینه‌توزی و انتقام‌جویی او را نشان می‌داد. هدف او از این کار انتقام‌گیری بود. البته جابز اینگونه به قضیه نگاه نمی‌کرد، او به نیوزویک گفت که من اهل کشمکش و مرافعه نیستم. یک بار دیگر او گزارشگران محبوبش را به خانه وودساید خود دعوت کرد، اما این بار اندی کانینگهام در کنارش نبود که به اصرار از او بخواهد ملاحظه‌کاری کرده و دوراندیش باشد. او این اتهام را رد کرد که پنج همکار خود را از اپل دزدیده و آنها را اغوا کرده است. او به گروه روزنامه‌نگارانی که در اتاق نشیمن بدون اثاثیه او در حال رفت و آمد بودند گفت: این افراد همگی با من تماس گرفتند، آنها به ترک شرکت فکر می‌کردند. اپل عادت دارد مردم را نادیده بگیرد.

او تصمیم‌گرفت با انتشارات نیوزویک همکاری‌کند تا قضایا را از دید خود تعریف کند، مصاحبه او افشاگرانه بود. او به این مجله گفت آنچه که من در آن مهارت خاصی دارم این است که یک عده افراد با استعداد را پیدا کنم و با آنها کار کنم. او اظهار داشت که همیشه محبت اپل را در دل خواهد داشت. همان طور که هر مردی اولین زنی را که عاشقش شده است فراموش نخواهد کرد، من نیز همیشه اپل را در خاطر خواهم داشت. اما در صورتی که نیاز اقتضا می‌کرد او حاضر بود با مدیریت اپل بجنگد. وقتی کسی در ملأ عام شما را دزد خطاب می‌کند مجبور هستید واکنشی نشان بدهید. تهدید اپل مبنی بر شکایت‌کردن از او توهین‌آمیز و تکان‌دهنده و جدای از اینها ناراحت‌کننده بود. این نشان می‌داد که اپل دیگر یک شرکت بی‌باک و سرسخت نیست. باور کردنی نیست که یک شرکت ۲ میلیارد دلاری با ۴۳۰۰ کارمند نتوانسته حریف ۶ فرد عادی شود.

اسکالی تلاش داشت با روش تحریف واقعیت جابز مقابله کند، بنابراین با وزنیاک تماس گرفت و با اصرار از او خواست که آزادانه عقاید خود را بیان کند. همان هفته او به تایمز گفت: استیو می‌تواند پرخاشگر و گزنده باشد. او افشا کرد که جابز از او نیز خواسته بود به شرکت جدیدش بپیوندد تا ضربه دیگری به مدیریت فعلی اپل زده شود. اما او نمی‌خواست خود را وارد

این بازی‌ها کند و جواب تلفن جابز را نداده بود. او در سانفرانسیسکو گفت که جابز چگونه مانع از این شده بود که فراگ دیز این روی کنترل از راه دورش کار کند و تظاهر کرده بود که این کنترل از راه دور می‌تواند با محصولات اپل رقابت کند. وزنیاک تصریح کرد من خوشحال می‌شوم که یک محصول فوق‌العاده به ثمر برسد و برای او آرزوی موفقیت می‌کنم، اما به صداقت او اطمینان ندارم.

اتکا به خود

بعدها آرتور راک گفت: «بهترین چیزی که تاکنون برای استیو اتفاق افتاده، این بود که ما او را اخراج کردیم. ما به او گفتیم: گم‌شو!» بنا بر عقیده خیلی‌ها سختی‌های راه، او را عاقل‌تر و بالغ‌تر کرد. اما مسئله به این سادگی‌ها نیست، در شرکتی که او بعد از اخراج از اپل تأسیس کرد، جابز قادر بود تمام غرایز و امیال باطنی خود را، چه خوب و چه بد، انجام دهد. او آزاد بود. نتیجه یک سری شکست بود که بازار را شگفت‌زده کرد. این یک تجربه یادگیری واقعی بود. آنچه او را برای موفقیت بزرگش در پرده سوم آماده کرد اخراجش از صحنه پرده اول در اپل نبود، بلکه شکست‌های خیره‌کننده و هوشمندانه‌اش در پرده دوم بود.

اولین غریزه‌ای که او در آن دلی از عزا در آورد، علاقه شدیدش به هنر طراحی بود. نامی که او برای شرکت جدید خود انتخاب کرده بود ساده و روشن بود: نکست (بعدی)[1] او فکر کرد برای اینکه این عنوان را متمایزتر نماید به یک آرم در خور سطح جهانی نیاز خواهد داشت. بنابراین به دنبال پیشکسوت و رئیس نشان‌های شرکتی، پاول رند[2] رفت. این طراح گرافیکی که هفتاد و یک سال داشت و در محله بروکلین به دنیا آمده بود پیش از این برخی از معروف‌ترین نشان‌های تجاری را ساخته بود که از آن میان می‌توان به آرم‌های Esquire، IBM، Westinghouse، ABC و UPS اشاره کرد. او با ای.بی.ام قرارداد داشت و مدیران او در آنجا گفته بودند که واضح است ساختن آرم برای یک شرکت کامپیوتری دیگر توسط رند تضاد

1 - NeXT
2 - Paul Rand

برانگیز است. بنابراین جابز گوشی تلفن را برداشت و به مدیر عامل ای.بی.ام، جان آکرز[1] زنگ زد. آکرز به خارج از شهر رفته بود اما جابز چنان مصر بود که بالاخره تماسش را به نایب رئیس، پاول ریزو[2] ارجاع دادند. بعد از دو روز ریزو به این نتیجه رسید که مقاومت در برابر جابز بیهوده است و به رند اجازه داد که طراحی را انجام دهد. رند به پالو آلتو رفت و مدتی با جابز قدم زد و به دیدگاه‌های او گوش داد. بنا به گفته جابز قرار بود که کامپیوتر به شکل مکعب باشد. او عاشق این شکل بود، قالبی کامل و ساده، بنابراین رند فکر کرد که آرم آن نیز باید یک مکعب باشد، آرمی که با زاویه ۲۸ درجه کج می‌شد. وقتی جابز از رند خواست که چند پیشنهاد ارائه دهد تا او از میان آنها انتخاب کند، رند گفت که او گزینه‌های مختلفی در اختیار مشتریان خود قرار نمی‌دهد و چند نمونه نمی‌سازد. او به جابز گفت من مشکل تو را حل می‌کنم و تو به من پول می‌دهی. می‌توانی از آنچه من ساخته‌ام استفاده کنی یا نکنی، اما من چندین گزینه ارائه نخواهم داد و در هر صورت تو باید حق‌الزحمه مرا پرداخت کنی.

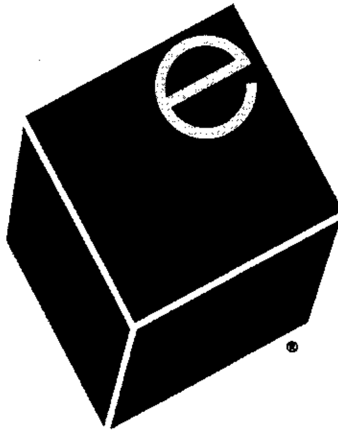
جابز چنین طرز تفکری را تحسین کرد و به این‌ترتیب وارد کاری شد که دقیقاً مثل یک شرط‌بندی بود. شرکت باید در ازای دریافت یک طرح، حق‌الزحمه خیره‌کننده و بی‌چون و چرای ۱۰۰۰۰۰ دلاری را پرداخت می‌کرد. جابز تصریح کرد که رابطه ما روشن و بی‌ابهام بود. او به بی‌آلایشی یک هنرمند بود، اما در حل مسائل تجاری دقیق و زیرک بود. او ظاهر خشن و سرسختی داشت و ظاهر یک فرد بد اخلاق را در خود ایجاد کرده بود، اما در درون مثل یک بچه خرس بود. این یکی از بهترین تمجیدهای جابز بود: «به خلوص یک هنرمند»

این کار تنها دو هفته وقت رند را گرفت. او بازگشت تا در خانه وودساید جابز نتیجه را به او اعلام کند. ابتدا آنها به صرف شام پرداختند و سپس رند یک کتابچه زیبا و لرزان به جابز داد که در آن به شرح روند تفکر و تعمق خود پرداخته بود. در دو صفحه روبروی هم آخر رند آرم انتخابی خود را به تصویر کشیده بود. بنا به تعریف و تمجیدهای کتابچه آرم از نظر طراحی، رنگ‌آمیزی و طرز قرارگیری خود ترکیبی از کنتراست‌هاست. این آرم که با زاویه‌ای متداول

1 - John Akers
2 - Paul Rizzo

گوشه‌دار شده است سرشار از حس عدم رعایت تشریفات، حس صمیمیت و خود انگیختگی یک تمبر زینتی روز کریسمس است و پختگی و اقتدار یک مهر لاستیکی را دارد. کلمه نکست در دو خط نوشته و شکسته شده بود تا وجه مربعی مکعب را پر کند، و تنها e با حرف کوچک نوشته شده بود. براساس توضیحات کتابچه رند، این حرف بدان دلیل برجسته چاپ شده بود که بر آموزش و تفوق $e = mc^2$ دلالت نماید. غالباً به سختی می‌شد پیش‌بینی کرد که جابز چه واکنشی نسبت به یک ارائه نشان خواهد داد. ممکن بود آن را افتضاح یا عالی قلمداد کند، هیچ‌کس نمی‌دانست کدام طرفی خواهد رفت. اما با وجود طراح مشهوری چون رند شانس این وجود داشت که جابز با آغوش باز پیشنهاد او را قبول کند. او به آخرین دو صفحه به هم چسبیده خیره شد، سرش را بالا کرده به رند نگاه کرد و سپس او را در آغوش گرفت. آنها یک اختلاف کوچک داشتند: رنگی که رند برای حرف e آرم انتخاب کرده بود زرد تیره بود و جابز از او می‌خواست این رنگ را به زرد روشن‌تر و سنتی‌تری تغییر دهد. رند مشتش را روی میز کوبید و گفت پنجاه سال هست که من این کار را انجام می‌دهم و کارم را خوب بلد هستم. جابز از حرفش صرف‌نظر کرد.

شرکت نه تنها یک آرم جدید داشت، بلکه یک اسم جدید نیز پیدا کرده بود. اسم آن دیگر نه Next بلکه NeXT بود. ممکن است دیگران درک نکنند که چرا باید نسبت به انتخاب یک آرم چنین وسواسی به خرج داد، کمتر کسی ۱۰۰۰۰۰ دلار برای یک آرم پرداخت می‌کند. اما از نظر جابز این بدان معنا بود که نکست با یک هویت و احساس سطح جهانی زندگی‌اش را آغاز می‌کرد، و مهم نبود که هنوز اولین محصول خود را طراحی نکرده است. همان طور که مارکولا به او یاد داده بود یک شرکت بزرگ باید بتواند با اولین احساس و تأثیری که بر می‌انگیزد ارزش‌هایی را تحکیم و تثبیت نماید.



لوگوی شرکت نکست طراحی شده توسط پاول رند

رند موافقت کرد که به‌عنوان پاداش یک کارت تماس شخصی برای جابز طراحی کند. طرحی که به فکر او خطور کرد یک کارت رنگارنگ بود که جابز دوست داشت، اما کار آنها به مشاجره طولانی و داغی کشید، بحث بر سر این بود که نقطه بعد از P در اسم Steven P. Jobs را کجا بگذارند. رند نقطه را سمت راست . P گذاشته بود، به همان شکلی که در صورت نوشتن اسم با مداد ظاهر می‌شود. استیو ترجیح می‌داد نقطه به چپ متمایل باشد و زیر انحنای .P قرار گیرد، به شکلی که با چاپ دیجیتال ایجاد می‌شود. به گفته سوزان کر[1] بحث بسیار زیادی بر سر یک مسئله نسبتاً کوچک سر گرفت. بالاخره در این مورد جابز پیروز میدان شد.

برای آنکه آرم نکست در ظاهر محصولات، به‌صورت دقیق تعبیه شود جابز به یک طراح صنعتی قابل اعتماد نیاز داشت. او با چند نامزد احتمالی صحبت کرد اما هیچ یک از آنها مثل گزینه خارق‌العاده اهل باواری که او به اپل وارد کرده بود، او را تحت‌تأثیر قرار نداد: هارتموت اسلینگر که فراگ دیز این او در دره سیلیکون فروشگاه باز کرده بود و به لطف جابز قرارداد پرسودی با اپل داشت. جلب رضایت ای.بی.ام برای اجازه دادن به پاول رند برای کار با نکست

1 - Susan Kare

یک معجزه کوچک بود که به واسطه عقیده جابز مبنی بر امکان تحریف واقعیت، به وقوع پیوسته بود. اما احتمال اینکه او بتواند رضایت اپل را جلب کند تا با کار کردن اسلینگر در نکست تن در دهند، مسئله آسانی بود.

این جلوی تلاش جابز را نگرفت. در ابتدای نوامبر سال ۱۹۸۵، تنها ۵ هفته بعد از آنکه اپل شکایت نامه‌ای علیه جابز تدوین کرد، جابز نامه‌ای به ایشنستات نوشت و از او اجازه خواست. او گفت که من آخر هفته گذشته با هارتموت اسلینگر صحبت کردم و او پیشنهاد کرد نامه‌ای به شما بنویسم و در آن توضیح دهم که چرا می‌خواهم برای کار روی محصولات جدید نکست از او و فراگ دیز این کمک بگیرم.

به‌طور تعجب‌آوری جابز چنین استدلال می‌کرد که او چیزی از کارهای اپل نمی‌داند اما اسلینگر این اطلاعات را دارد. نکست اطلاعی از دستورالعمل‌های فعلی یا آتی طرح‌های محصولات اپل ندارد و هیچ یک از شرکت‌های طراحی دیگری که ما به‌عنوان همکار خود انتخاب می‌کنیم نیز چنین آگاهی ندارند، بنابراین ممکن است ناخواسته محصولات مشابهی طراحی کنیم. به نفع اپل و نکست است که برای حصول اطمینان از اینکه چنین اتفاقی رخ نخواهد داد به تبحر و دانش حرفه‌ای هارتموت تکیه کنیم. ایشنستات اظهار داشت که گستاخی جابز او را متحیر کرد، و او پاسخی رک به جابز داد. او چنین نوشت که قبلاً از جانب اپل ابراز نگرانی کرده بودم که تو در جریان کاری خود از اطلاعات حرفه‌ای و محرمانه اپل استفاده می‌کنی. نامه تو نگرانی مرا به هیچ وجه کم نمی‌کند. در واقع نگرانی مرا بیشتر کرده است، چون حاکی از آن است که تو اطلاعی از دستورالعمل‌های فعلی یا آتی طرح‌های محصولات اپل نداری، حرفی که صحت ندارد. این خود جابز بود که تنها یک سال قبل فراگ دیز این را مجبور کرده بود به کار خود روی دستگاه کنترل از راه دور وزنیاک خاتمه دهد و این مسئله این درخواست را از دید ایشنستات حیرت‌انگیزتر می‌کرد. جابز متوجه شد که برای کار کردن با اسلینگر - و به دلایل مختلف دیگر - لازم است به حل و فصل دادخواستی که اپل تنظیم کرده بود بپردازد.

خوشبختانه اسکالی هم با این کار موافق بود. در ژانویه سال ۱۹۸۶ آنها بدون مراجعه به دادگاه با هم مصالحه کردند و این کار هیچ خسارت مالی در بر نداشت. در ازای صرف‌نظر

نمودن اپل از دادخواستش، نکست به چند محدودیت تن داد:

- محصول او به‌عنوان یک محصول‌های-اند به بازار عرضه شود.
- مستقیماً به آموزشگاه‌ها و دانشگاه‌ها فروخته شود.
- و تا قبل از مارچ سال ۱۹۸۷ با کشتی به جایی فرستاده نشود.

علاوه بر این اپل اصرار داشت که دستگاه نکست نباید از سیستم‌عامل مایکروسافت استفاده کند، گرچه می‌توان چنین استدلال کرد که به نفع اپل بود دقیقاً برعکس این مسئله را خواستار شود. بعد از حصول توافق، جابز همچنان دنبال اسلینگر بود تا اینکه طراح مورد نظر تصمیم گرفت قراردادش را با اپل به تدریج قطع کند. این امر به فراگ دیزاین این امکان را داد که در پایان سال ۱۹۸۶ با نکست کار کند. اسلینگر اصرار داشت که مانند پاول رند اختیار تام داشته باشد. او می‌گفت برخی اوقات باید از روش عملکردی که پشتوانه آن سیاست «چماق بزرگ، قدرت است.» در برخورد با استیو استفاده کرد. اسلینگر نیز مانند رند یک هنرمند بود، بنابراین جابز حاضر بود به او لطف‌هایی بکند که در مورد هیچ فرد دیگری حاضر به انجام آن نبود. جابز دستور داد که کامپیوتر باید کاملاً مکعبی شکل بوده و هر ضلع دقیقاً به طول یک فوت و هر زاویه دقیقاً ۹۰ درجه باشد. او از مکعب خوشش می‌آمد. این شکل هندسی با وجود متانتی که داشت، بوی یک اسباب‌بازی را می‌داد. اما مکعب نکست به‌عنوان نمونه‌ای از رویاهای طراحی جابز، به‌گونه‌ای بود که از ملاحظات مهندسی سبقت گرفته بود. صفحه مدارهایی که به خوبی در قالب‌های سنتی شبیه به جعبه پیتزا جای می‌گرفتند اکنون باید به شکل دیگری ساخته شده و طوری روی هم قرار بگیرند که بتوان آنها را در یک مکعب جای داد.

بدتر از این، دقت و بی‌کاستی مکعب، ساخت آن را دشوار می‌کرد. اکثر قطعاتی که با قالب‌گیری ساخته می‌شوند گوشه‌هایی دارند که که کمی بیشتر از ۹۰ درجه می‌باشند و این برای آن است که راحت‌تر بتوان آنها را از قالب بیرون آورد – همان‌طور که کیک از ظرفی که زاویه‌های بیشتر از ۹۰ درجه دارد، راحت‌تر بیرون می‌آید- اما اسلینگر امر و نهی می‌کرد و جابز با شوق و ذوق تمام موافقت می‌کرد که نباید چنین زوایای شیب‌داری خلوص و کمال مکعب را از بین ببرند. بنابراین وجه‌های مکعب باید در یک کارگاه دستگاه‌های خاص در شیکاگو به‌طور

جداگانه و با استفاده از قالب‌هایی ساخته می‌شدند که ۶۵۰۰۰۰ دلار هزینه برمی‌داشت. علاقه جابز به کمال خارج از کنترل بود. وقتی که او خط کوچکی روی شاسی دید که به واسطه قالب‌ها ایجاد شده بود، و هر سازنده کامپیوتری آن را به‌عنوان چیزی که اجتناب‌ناپذیر است قبول می‌کرد، به شیکاگو رفت و ریخته‌گر را قانع کرد که کار را از نو آغاز کند و آن را بی‌عیب و نقص انجام دهد. یکی از مهندسان اظهار داشت که ریخته‌گران زیادی نیستند که انتظار دارند یک آدم مشهور به محل کار آنها سفر کند. علاوه بر این جابز شرکت را وادار کرد یک ماشین ۱۵۰۰۰۰ دلاری خریداری کند تا تمام خطوطی را که از برخورد سطوح قالب‌ها ایجاد می‌شوند، پاک کنند و اصرار داشت که محفظه منیزیم مشکی مات باشد چون این رنگ کمک می‌کرد تا عیب و ایرادها را بهتر تشخیص داد.

جابز همیشه نسبت به این مسئله وسواس زیادی به خرج می‌داد که قطعات و قسمت‌هایی از محصول که دیده نمی‌شوند نیز باید به زیبایی ظاهر کار ساخته شوند و این دقیقاً همان چیزی بود که پدرش هنگام ساختن حصار به او آموخته بود. او بعد از اینکه خود را در نکست آزاد دید، در این مورد نیز افراط به خرج داد. او اطمینان حاصل می‌کرد که پیچ‌های داخل دستگاه روکش فلزی گرانقیمتی دارند. حتی او اصرار داشت که قسمت داخلی محفظه مکعب با جلای مشکی مات پوشانده شود، حتی اگر تنها تعمیرکار این قسمت را ببیند.

جو نوسرا[1] که در آن زمان در تحریریه اسکوایر[2] کار می‌کرد، شور و هیجان جابز را در جلسه کارکنان نکست اینگونه به تصویر کشید:

«اینکه بگوییم او تا پایان این جلسه کارکنان خواهد نشست، صحت ندارد، چون جابز تا آخر هر کاری آرام و قرار نمی‌گیرد، حرکت صرف یکی از راه‌هایی است که او از طریق آن تسلط خود را اعمال می‌کند. یک لحظه روی صندلی خود زانو زده، یک دقیقه دیگر در صندلی‌اش قوز کرده و سرش را پایین گرفته؛ دقیقه بعد از صندلی‌اش کاملاً بیرون جهیده و روی تخته سیاهی که دقیقاً پشت سرش است خرچنگ قورباغه می‌نویسد. او عادت‌های

1 - Joe Nocera
2 - Esquire

زیادی دارد، ناخن‌های خود را می‌جود. به هر کس که حرف می‌زند چنان با جدیت نگاه می‌کند که فرد را عصبی می‌کند. دستهایش که به‌طور غیر قابل توضیحی کمی زرد هستند دائما در حال حرکت می‌باشند.»

آنچه بیشتر از همه توجه نوسرا را به خود جلب کرد، این بود که جابز تقریباً از روی عمد ملاحظه‌کاری و مردم داری نمی‌کرد. مسئله تنها این نبود که وقتی کسی چیزی می‌گفت که به عقیده او احمقانه بود نمی‌توانست نظر خود را پنهان کند؛ این یک جور آمادگی آگاهانه یا حتی یک جور بی‌تابی و شوق لجوجانه برای سرکوفت زدن به مردم و تحقیر آنها بود و مخصوصاً اینکه نشان دهد خودش با ذکاوت‌تر است. به‌طور مثال لوین یک نمودار تشکیلاتی به جابز ارائه داد، او چشمانش را چرخاند و لابه لای حرف‌ها گفت این نمودارها مزخرفند. هنوز هم خلق و خویش، مانند زمانی که در اپل کار می‌کرد، به‌طور غیر قابل کنترلی متغیر بود. مثلاً فردی برای تأمین مالی شرکت در جلسه حضور پیدا کرد و جابز به حد افراط از او تعریف و تمجید کرد که این کار بسیار بسیار عالی است، درحالیکه روز قبل جابز به او گفته بود این معامله بی‌معنی است.

در پالو آلتو یکی از ده کارمند اول نکست، یک طراح داخلی بود که روی اولین اداره مرکزی شرکت کار می‌کرد. علی رغم اینکه جابز ساختمانی نو و با طراحی زیبا اجاره کرده بود، خواست که آن را به‌طور کامل ویران کرده و بازسازی کنند. دیوارها را با شیشه جایگزین کردند و جای فرش‌ها را کفپوش چوبی سبکی گرفت. سال ۱۹۸۹ زمانی که نکست به مکان بزرگتری در شهر ردوود[1] نقل‌مکان کرد، همین روند دوباره تکرار شد. با اینکه ساختمان کاملاً نو و استعمال نشده بود، جابز اصرار داشت که جای آسانسورها را تغییر دهند تا راهروی ورودی تأثیر برانگیزتر و شگرف شود. جابز، ای.ام.پی را مأمور کرد که برای تزئین محوطه مرکزی، پلکان باشکوهی طراحی کند که به نظر برسد در هوا معلق است. پیمانکار گفت که چنین پلکانی را نمی‌توان ساخت. جابز گفت که می‌شود و شد. سال‌ها بعد جابز چنین پلکانی را تبدیل به یکی از نمادهای امضای اپل کرد.

1 - Redwood City

کامپیوتر

در طول ماه‌های اول کار نکست جابز و دانیل لوین، غالباً به‌همراه چند همکار دیگرشان راهی سفر می‌شدند تا محوطه دانشگاه‌ها را دیده و نظرسنجی‌هایی انجام دهند. در هاردوارد با میچ کاپور رئیس نرم‌افزار لوتوس، برای صرف شام در رستوران هاروست[1] ملاقات کردند. وقتی که کاپور شروع کرد تا یک لایه کره ضخیم روی نانش بکشد، جابز از او پرسید تاکنون چیزی در مورد کلسترول شنیدی؟ کاپور جواب داد با تو یک قرار می‌گذارم، تو کاری به عادت‌های غذایی من نداشته باش و من به موضوع شخصیت تو نمی‌پردازم. این فقط به‌عنوان شوخی بود اما چنانچه کاپور بعدها گفت، او در روابط انسانی قوی نبود. لوتوس موافقت کرد که برای سیستم‌عامل نکست یک برنامه صفحه گسترده بنویسد. جابز می‌خواست با این دستگاه مندرجات مفیدی را دسته‌بندی کند، بنابراین میشل‌هاولی[2] یکی از مهندسان، یک فرهنگ لغت دیجیتالی تنظیم کرد. او خبردار شد که یکی از دوستانش در انتشارات دانشگاه آکسفورد دست به کار حروفچینی ویرایش جدیدی از کارهای شکسپیر شده است. این بدان معنی بود که او احتمالاً می‌تواند دست روی یک نوار کامپیوتری گذارده و در این صورت آن را در حافظه نکست وارد کند. پس من با استیو تماس گرفتم و او گفت که این فوق‌العاده خواهد بود و ما با هم به آکسفورد رفتیم. در یک روز بهاری زیبا در سال ۱۹۸۶ آنها در ساختمان اصلی انتشارات که در قلب آکسفورد بود با هم ملاقات کردند و جابز در آنجا برای داشتن حقوق مربوط به ویرایش آکسفورد آثار شکسپیر، مبلغ ۲۰۰۰ دلار و ۷۴ سنت به ازای هر کامپیوتری که فروش برود پیشنهاد کرد. او استدلال کرد که این برای شما صرفاً سود اضافی و درآمدی غیرمنتظره در بر خواهد داشت، از بقیه جلو خواهید افتاد، قبلاً هیچ وقت چنین کاری انجام نشده است. آنها در اصول و ضوابط کار با هم به توافق رسیدند و بعد از آنجا بیرون رفتند تا بولینگ چمنی بازی کنند.

قرار شد قبل از معرفی نکست یک لغت‌نامه، فرهنگ معنایی و فرهنگ نقل‌قول‌های آکسفورد نیز در آن گنجانده شود و این کار به یکی از پیشگامان اندیشه کتاب‌های الکترونیکی

---

1 - Harvest
2 - Michael Hawley

قابل جستجو تبدیل گردد. به جای استفاده از تراشه‌های آماده مصرف در ساخت نکست، جابز از مهندسان خود خواست که تراشه‌های سفارشی طراحی کنند که عملکردهای مختلفی را در یک تراشه توأماً ادغام کند. این کار به‌اندازه کافی سخت بود اما جابز با تغییر مداوم عملکردهایی که از دستگاه انتظار داشت تقریباً آن را غیرممکن کرده بود. بعد از یک سال معلوم شد که این مسئله عامل اصلی تأخیر خواهد بود.

علاوه بر این او اصرار داشت که کارخانه تمام اتوماتیک و آینده‌نگرانه خودش را بسازد، دقیقاً مانند آنچه برای مکینتاش اجرا کرده بود، آن تجربه او را تنبیه نکرده بود. این بار نیز او عیناً همان اشتباه‌ها را، فقط زیادتر از قبل مرتکب شد. ماشین‌ها و روبات‌ها به دفعات رنگ‌آمیزی می‌شدند چون او به‌طور وسواسی و غیر ارادی نظرش در مورد طرح رنگ‌آمیزی عوض می‌شد. همانند کارخانه مکینتاش دیوارها مانند دیوار موزه سفید بودند و صندلی‌های ۲۰۰۰۰ دلاری با چرم مشکی و یک پله سفارشی، دقیقاً مانند آنچه در اداره مرکزی شرکت وجود داشت، در آنجا دیده می‌شد. او اصرار داشت که ماشین خط مونتاژ ۱۶۵ فوتی طوری ساخته شود که صفحه مدارها را پس از تولید از راست به چپ ببرد تا این روند از دید بازدیدکنندگانی که از سالن بازبینی به کار نگاه می‌کردند بهتر جلوه کند. صفحه مدارهای خالی از یک طرف به دستگاه داده شده و بیست دقیقه بعد بدون اینکه دست بشر به آنها بخورد به شکل صفحه مدارهای کامل از طرف دیگر دستگاه بیرون می‌آمدند. این چرخه از یک اصل ژاپنی به نام کانبان[1] تبعیت می‌کرد که در آن هر دستگاه تنها زمانی کار خود را انجام می‌داد که دستگاه بعدی آماده دریافت قطعه دیگری بود. جابز نحوه برخورد با کارمندانش را ملایم نکرده بود. به گفته تریبل او به طوری دیگران را طلسم یا تحقیر عمومی می‌کرد که در اکثر موارد کاملاً مؤثر واقع می‌شد. اما بعضی مواقع این چنین نبود.

یکی از مهندسان، دیوید پاولسن[2] ده ماه اول کارش در نکست را هفته‌ای ۹۰ ساعت کار می‌کرد. وقتی که استیو یک عصر جمعه آمد و به ما گفت که کار ما اصلاً او را تحت‌تأثیر قرار

1 - kanban
2 - David Paulsen

نداده است، او از کارش استعفا داد. وقتی که مجله تجارت هفتگی از جابز پرسید که چرا با کارمندانش این طور خشن رفتار می‌کند؟ او پاسخ داد که این کار کارخانه را بهتر می‌کند. بخشی از مسئولیت من این است که معیار کیفیت باشم. بعضی افراد عادت ندارند جایی کار کنند که در آن انتظار کمال می‌رود. سفرهای کوتاه، ملاقات‌هایی با کارفرمایان آکیدو و خلوت‌های خارج از مکان‌های معین بسیار زیادی باید انجام می‌شد. و او هنوز شهامت داشتن پرچم دزدان دریایی را از خود نشان می‌داد. چیات/دی یک شرکت تبلیغاتی بود که آگهی سال ۱۹۸۴ را انجام داده و در روزنامه یک آگهی با عنوان «به ای.بی.ام خوش‌آمدید- جدا» چاپ کرده بود، زمانی که اپل این شرکت را مورد حمله قرار داد جابز یک آگهی تمام صفحه در مجله وال استریت با این عنوان چاپ کرد که: «چیات دی تبریک می‌گوییم - جدا... چون ما وجود زندگی بعد از اپل را تضمین می‌کنیم».

شاید بزرگترین شباهت موجود با زمانی که او در اپل کار می‌کرد این بود که او رشته تخصصی تحریف واقعیتش را با خود آورده بود. این واقعیت در اولین مراسم کارخانه در ساحل پبل در اواخر سال ۱۹۸۵ هویدا بود. در آنجا جابز اعلام کرد که اولین کامپیوتر نکست تنها در عرض ۱۸ ماه ارائه خواهد شد. همان زمان هم مشخص بود که این تاریخ ممکن نبود، اما او نظر مهندسی را که پیشنهاد کرد که واقع‌بین باشند و برنامه شیپ‌کردن محصولات را به سال ۱۹۸۸ موکول کنند مردود دانست و گفت: «اگر چنین کاری کنیم، با توجه به اینکه دنیا ثابت نمی‌ماند، دوره فرصت‌های کمیاب به اتمام می‌رسد و ما را جا می‌گذارد و تمام کاری را که کرده‌ایم باید دور بریزیم».

جوآناهافمن کهنه سرباز تیم مکینتاش از کسانی بود که دوست داشت جابز را مورد پرسش قرار داده و با او ستیزه‌جویی کند، بالاخره هم او این کار را کرد. او در حالی که جابز پای تخته وایت‌برد ایستاده بود گفت: «تحریف واقعیت ارزش انگیزشی دارد و از نظر من این ایرادی ندارد، گرچه وقتی کار به تعیین تاریخ برسد و این بر طراحی محصول تأثیر بگذارد، در این صورت ما واقعاً توی کثافت گیر می‌کنیم». جابز موافق نبود: «من معتقدم ما باید جایی چوبی در زمین فرو کنیم و فکر می‌کنم اگر ما این فرصت را از دست بدهیم آنگاه اعتبارمان کم کم تحلیل

می‌رود». آنچه او اظهار نداشت و در عین حال همه حدس می‌زدند این بود که اگر هدف‌های آنها دچار خطا شوند، ممکن است دچار بی‌پولی شوند. جابز هفت میلیون دلار از حساب خود گرو گذاشته بود، اما با سرعت برق‌آسای فعلی آنها اگر درآمدی از محصولات شیپ شده کسب نمی‌کردند، این سرمایه در عرض ۱۸ ماه تمام می‌شد.

سه ماه بعد وقتی که برای مراسم بعدی خود به ساحل پبل[1] بازگشتند، جابز چنین آغاز کرد: «ماه عسل تمام شده.» قبل از سومین مراسم در سوناما[2] در سپتامبر ۱۹۸۶، برنامه از دست رفته بود و به نظر می‌رسید شرکت با بن‌بست مواجه خواهد شد.

پروت به نجات بخشی می‌آید

در اواخر سال ۱۹۸۶ جابز طرحی به شرکت‌های سرمایه‌گذار در فعالیت‌های مخاطره‌آمیز ارائه داد و پیشنهاد کرد که حاضر است ۱۰ درصد از سهام را به قیمت ۳ میلیون دلار بفروشد، این روش کل شرکت را ۳۰ میلیون دلار قیمت‌گذاری می‌کرد. تا آن زمان کمتر از ۷ میلیون دلار به شرکت تزریق شده بود و چیزی غیر از یک آرم شسته رفته و چند دفتر پر زرق و برق وجود نداشت که بتوان شرکت را با آن معرفی کرد. شرکت مطلقاً هیچ درآمد یا محصولی نداشت. عجیب نبود که همه سرمایه‌گذاران ریسک‌طلب، پیشنهاد سرمایه‌گذاری را رد کردند. گرچه، یک کابوی پیدا شد که شگفت‌زده شده بود.

راس پروت[3] یک مرد زبل اهل تگزاس بود که سیستم‌های داده الکترونیکی را بنیانگذاری کرده بود و سپس در ازای ۲/۴ میلیارد دلار آن را به ژنرال موتور فروخته بود. او به‌طور اتفاقی روی یک‌ایستگاه غیر انتفاعی یک فیلم مستند با عنوان کارآفرینان دید که در آن بخشی به جابز و نکست در نوامبر سال ۱۹۸۶ اختصاص داده شده بود. او فوراً با جابز و گروهش احساس همدردی کرد، تا بدان حد که در حین تماشای آنها در تلویزیون گفت: «آخر هر جمله‌شان را می‌دانستم».

1 - Pebble Beach
2 - Sonama
3 - Ross Perot

این اصطلاح به طرز اعجاب‌آوری شبیه به جمله‌ای بود که اسکالی اغلب به کار می‌برد. فردای آن روز پروت با جابز تماس گرفت و پیشنهاد کرد که هر زمانی که به سرمایه‌گذار نیاز داشتید با من تماس بگیرید. در واقع جابز به‌شدت به یک سرمایه‌گذار نیاز داشت، اما مراقب بود که این مسئله را بروز ندهد. بنابراین یک هفته تأمل کرد و بعد با او تماس گرفت.

پروت چند نفر از تحلیل‌گران خود را فرستاد تا نکست را برآورد کنند اما جابز مراقب بود که مستقیماً با خود پروت معامله کند. پروت بعدها اظهار داشت که یکی از بزرگترین افسوسهای او این است که چرا زمانی که بیل گیتس جوان در سال ۱۹۷۹ به ملاقات او در دالاس رفته بود، مایکروسافت یا سهم عمده‌ای از آن را خریداری نکرده است. زمانی که پروت با جابز تماس گرفت مایکروسافت به ارزش یک میلیارد دلار به‌طور سهامی به فروش رفته بود. پروت این فرصت را از دست داده بود که پول خوبی به جیب زده و از سرمایه‌گذاری پرمخاطره خود لذت ببرد. او نمی‌خواست یک بار دیگر همان اشتباه را تکرار کند. پیشنهادی که جابز به پروت کرده بود سه برابر هزینه بردارتر از پیشنهادی بود که یواشکی به دیگر سرمایه‌گذاران در فعالیت‌های پرمخاطره ارائه شده بود. پروت در ازای ۲۰ میلیون دلار ۱۶ درصد از دارایی خالص شرکت را صاحب می‌شد، اما این در صورتی بود که جابز ۵ میلیون دلار دیگر سرمایه‌گذاری کند. این بدان معنا بود که ارزش شرکت حدود ۱۲۶ میلیون دلار برآورد شده است. اما پول مهم‌ترین چیزی نبود که پروت مد نظر داشت. بعد از ملاقاتی که پروت با جابز داشت تأکید کرد که با او خواهد بود. او به جابز گفت: «من سوارکارها را انتخاب می‌کنم و سوارکارها اسب‌ها را انتخاب می‌کنند و سوار آنها می‌شوند. شما کسانی هستید که من روی آن شرط‌بندی می‌کنم بنابراین خودتان سر از قضایا در بیاورید».

پروت با خود چیزی به نکست آورده بود که کم و بیش همان ارزش طناب نجات ۲۰ میلیون دلاری‌اش را داشت: او برای شرکت مثل یک معرکه‌گیر پرحرارت بود، کسی که توانست به نکست اعتبار ببخشد. او خطاب به نیویورک تایمز گفت: «ما از چند فرد کارکشته خواستیم که نگاهی به سخت‌افزار ما بیاندازند، این محصول آنها را شگفت‌زده کرد. استیو و تمام اعضای تیمش در نکست، شجاع‌ترین کمال‌طلب‌هایی هستند که تا کنون دیده‌ام». علاوه بر این پروت

با محفل تجاری و اجتماعی کم جمعیتی معاشرت داشت که گروه آشنایان جابز را تکمیل می‌کرد. او جابز را به یک مراسم کاملاً رسمی همراه با رقص و صرف شام در سانفرانسیسکو برد این مراسم را گوردون[1] و آن گتی[2] به افتخار جوآن کارلوسI [3] پادشاه اسپانیا برگزار کرده بودند. وقتی شاه از پروت پرسید که قرار است با چه کسی ملاقات داشته باشد، پروت فوراً جابز را معرفی کرد. خیلی سریع آنها گرم صحبتی شدند که پروت بعدها از آن به‌عنوان مکالمه پرتنش و هیجان‌انگیز یاد کرد. جابز با حرارت و اشتیاق زیاد مشغول شرح و توصیف موج دیگری از محاسبات بود. در پایان شاه با شتاب یادداشتی تنظیم کرده و آن را به جابز داد. پروت پرسید چه اتفاقی افتاد؟ جابز در پاسخ گفت: به او یک کامپیوتر فروختم.

این ماجراها و داستان‌های دیگر با هم درآمیخته و داستان اسطوره‌ای جابز را شکل می‌دادند. و پروت هر کجا که می‌رفت این داستان اسطوره‌ای را تعریف می‌کرد. او داستان زندگی جابز را در یک رویداد نامه انجمن مطبوعات ملی در واشنگتن اینگونه با اغراق بیان کرد که او مرد جوان بی‌پولی بود، وضعیت مالی‌اش چنان بد بود که توان مالی رفتن به دانشکده را نداشت، او شب‌ها در گاراژش کار می‌کرد و سرگرمی او بازی با تراشه‌های کامپیوتر بود تا اینکه پدرش -که شبیه شخصیتی است که از نقاشی نورمن راکول[4] بیرون آمده باشد- یک روز پیش او آمد و گفت: استیو یا چیزی بساز که بتوانی آن را بفروشی یا دنبال حرفه‌ای باش. شصت روز بعد در یک جعبه چوبی که پدر استیو برای او ساخته بود اولین کامپیوتر اپل ساخته شد. و این پسر با تحصیلات دبیرستانی به راستی دنیا را تغییر داد. عبارتی که در این داستان صحت داشت مربوط به توصیف پاول جابز بود که او را شبیه به شخصیتی در نقاشی راکول دانسته بود. و شاید آخرین عبارت که درباره تغییر دنیا توسط جابز بود. قطعاً پروت چنین باوری داشت، مانند اسکالی او خود را شبیه جابز می‌دید. پروت به دیوید رمنیک[5] از روزنامه واشنگتن پست

---

1 - Gordon
2 - Ann Getty
3 - Juan Carlos I
4 - Norman Rockwell
5 - David Remnick

گفت که: «استیو شبیه به من است. ما به یک شکل عجیب هستیم، ما یار غار هستیم.»

نکست و گیتس

بیل گیتس یار غار جابز نبود. جابز او را قانع کرده بود که برای مکینتاش برنامه‌های کاربردی نرم‌افزاری تولید کند، و این برای مایکروسافت به معامله‌ای بسیار سود آور تبدیل شده بود اما گیتس کسی بود که با رشته تخصصی تحریف واقعیت مخالف بود و در نتیجه تصمیم گرفته بود نرم‌افزاری که با برنامه‌های نکست تناسب و سازگاری داشته باشد، نسازد. گیتس به کالیفرنیا می‌رفت تا توضیحات ادواری خود را ارائه دهد، اما هر بار ناراضی باز می‌گشت. او در فورچون گفت: مکینتاش واقعاً منحصر به فرد بود، اما من شخصاً سر در نمی‌آورم چه چیزی در مورد کامپیوتر جدید استیو منحصر به فرد و متفاوت است.

قسمتی از مشکل به این بر می‌گشت که رقبای بزرگ به‌طور مادرزاد نمی‌توانستند به هم احترام بگذارند. وقتی که گیتس برای اولین بار در تابستان ۱۹۸۷ از اداره مرکزی نکست در پالوآلتو دیدار کرد جابز او را نیم ساعت در لابی منتظر گذاشت، با این وجود که گیتس از دیوارهای شیشه‌ای می‌توانست جابز را در حال قدم‌زدن و صحبت‌های دوستانه و غیر رسمی ببیند. گیتس در حالی که سرش را تکان می‌داد و لبخند ناچیزی بر لب داشت گفت: من به نکست رفتم و یک آدوالا – گران‌قیمت‌ترین آب هویج - را نوشیدم و هیچ وقت دفترهای کار فنی به این بزرگی را ندیده بودم. و استیو نیم ساعت بعد به جلسه آمد. به گفته گیتس چرب زبانی جابز برای فروش ساده بود. جابز گفت ما پروژه مک را با هم به انجام خواهیم رساند و نتیجه خارق‌العاده خواهد بود.

اما همان‌طور که جابز می‌توانست نسبت به دیگران بیرحم و رک باشد گیتس نیز نسبت به او چنین بود. گیتس گفت: این دستگاه یک تکه آشغال است. دیسک نوری خیلی به چشم می‌آید، کیس لعنتی خیلی گران است و در کل این دستگاه مسخره است. پس همان موقع نتیجه‌گیری کرد که منطقی نیست مایکروسافت سرمایه خود را از دیگر پروژه‌ها بیرون کشیده و صرف تولید برنامه کاربردی برای نکست کند و در تمام ملاقات‌های بعدی بر این تصمیم خود

تأکید می‌کرد. بدتر اینکه او مکررا در ملأ عام همین حرف را می‌زد و این باعث می‌شد احتمال اینکه دیگران وقت خود را صرف تولید برای نکست کنند، پایین بیاید. او به مجله دنیای اطلاعات[1] گفت «برای آن تولید کنیم؟ من روی آن می‌شاشم».

وقتی که آنها در یک کنفرانس یکدیگر را به‌طور اتفاقی در راهرو ملاقات کردند جابز شروع کرد به سرزنش کردن گیتس که چرا قبول نکرده بود برای نکست نرم‌افزار بسازد. گیتس در جواب گفت: «اگر خرید و فروشی راه انداختی به این پیشنهادت فکر می‌کنم». جابز عصبانی شد. به گفته آدل گلدبرگ[2] جنگ پر سر و صدایی جلوی همه راه انداختند. جابز اصرار داشت که نکست موج بعدی دستگاههای محاسباتی است. همین طور که جابز آتشی‌تر می‌شد گیتس، مثل اغلب مواقع دیگر بیشتر و بیشتر حرف کم می‌آورد. نهایتاً فقط سری تکان داد و رفت.

در زیر رقابت شخصی آنها - و احترام‌گذاری‌های گاه و بیگاه و اکراه‌آمیز - یک تفاوت اساسی فیلسوفانه و متین میان آنها وجود داشت. جابز بر این باور بود که سخت‌افزار و نرم‌افزار باید پشت به پشت هم تلفیق شوند و این باعث شد دستگاهی بسازد که با هیچ دستگاه دیگری سازگاری نداشت. گیتس به دنیایی عقیده داشت که در آن شرکت‌های مختلف دستگاه‌هایی بسازند که با هم سازگار باشند و از چنین دنیایی سود ببرد؛ سخت‌افزار آنها یک سیستم‌عامل استاندارد - ویندوز مایکروسافت - را اجرا می‌کرد و همگی می‌توانستند از برنامه‌های کاربردی نرم‌افزاری مشابهی - مانند ورد و اکسل مایکروسافت - استفاده کنند. گیتس به واشنگتن پست گفت محصول آنها با یک خصوصیت جالب وارد می‌شود که آن عدم‌سازگاری نام‌دارد. این کالا هیچ یک از نرم‌افزارهای موجود را اجرا نمی‌کند. این یک کامپیوتر فوق‌العاده دقیق است. فکر نمی‌کنم اگر من به خوبی او کار کرده بودم اقدام به طراحی کامپیوتری غیر سازگار می‌نمودم.

در یک گردهمایی در کمبریج در ماساچوست در سال ۱۹۸۹ جابز و گیتس پشت سر هم روی سن آمدند و جهان‌بینی‌های متعارض خود را ارائه دادند. جابز از این گفت که چگونه هر چند سال یک بار در صنعت کامپیوتر موج‌های جدیدی پدیدار می‌شوند. مکینتاش راه بنیادین

1 - Info World
2 - Adele Goldberg

و جدیدی را با فاصل گرافیکی آغاز کرده بود؛ اکنون نکست همین کار را با یک برنامه‌نویسی شیءگرا انجام می‌داد که یک دستگاه قدرتمند و جدید بر مبنای یک دیسک نوری بود. بنا به گفته او هر فروشنده بزرگ نرم‌افزاری تشخیص می‌داد که باید عضوی از این موج جدید شود، پس از گیتس بالای سن آمد و عقیده خود را تکرار کرد که اقدام جابز نسبت به ساخت یکپارچه نرم‌افزار و سخت‌افزار محکوم به شکست است، همان طور که اپل در رقابت با استاندارد ویندوز مایکروسافت با شکست مواجه شده بود. او تصریح کرد که بازار نرم‌افزار و سخت‌افزار از هم مجزا هستند. وقتی از او درباره طرح فوق‌العاده‌ای سؤال شد که ممکن بود از طریق شیوه جابز به وجود آید، گیتس به نمونه نکست که هنوز روی سن بود اشاره کرد و نیشخند زد که اگر از رنگ مشکی خوشتان می‌آید به شما یک قوطی رنگ مشکی بدهم.

آی.بی.ام

یک‌ترفند جوجیتسوی هوشمندانه به ذهن جابز خطور کرد، شگردی که می‌توانست در صنعت کامپیوتر تعادل قدرت را برای همیشه تغییر دهد. این ترفند مستلزم آن بود که جابز علی رغم باطن خود این کار را انجام دهد: پروانه نرم‌افزار خود را به یک تولیدکننده سخت‌افزار دیگر بدهد و با ای.بی.ام یکی شود. او گرایش واقع‌گرایانه‌ای داشت، گرچه این گرایش بسیارکم بود اما او را قادر می‌ساخت بر اکراه خود غلبه کند. اما هیچ وقت دلش به‌طور کامل با این کار نبود و به همین علت هم پیوند آنها عمر زیادی نکرد.

جابز مانور خود را در یک مهمانی آغاز کرد، یک مهمانی واقعاً به یاد ماندنی که به مناسبت هفتادمین سالگرد تولد ناشر واشنگتن پست، کاترین گراهام[1] در ژوئن سال ۱۹۸۷ در واشنگتن برگزار شده بود. ۶۰۰ مهمان در این جشن حضور داشتند که رئیس‌جمهور رونالد ریگان نیز در میان آنها بود. جابز از کالیفرنیا و جان آکرز، رئیس ای.بی.ام از نیویورک به مراسم آمده بودند. این اولین ملاقات آنها با هم بود. جابز از این فرصت استفاده کرد و به عیب‌جویی از

1 - Katharine Graham

مایکروسافت پرداخت و تلاش کرد ای.بی.ام را از استفاده از سیستم‌عامل ویندوز منصرف کند. جابز تصریح کرد نتوانستم به او نگویم که به عقیده من ای.بی.ام با شرط‌بندی کل استراتژی نرم‌افزاری خود روی مایکروسافت ریسک بزرگی خواهد کرد، چون فکر نمی‌کردم که نرم‌افزار آن خیلی خوب باشد. آکرز پاسخی داد که جابز را بسیار مشعوف کرد: چه طور می‌خواهید به ما کمک کنید؟ در عرض چند هفته جابز به‌همراه مهندس نرم‌افزار خود، با دتریبل به مراکز ای.بی.ام در آرمونک واقع در نیویورک، سری زد. آنها نمونه‌ای از نکست را به نمایش گذاشتند که مهندسین ای.بی.ام را تحت‌تأثیر قرار داد. آنچه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بود، نکست استپ[1] سیستم‌عامل شیء‌گرای دستگاه بود. اندرو هلر[2] مدیرکل بخش کارگاه ای.بی.ام بود که چنان تحت‌تأثیر جابز قرار گرفت که نام پسر تازه به دنیا آمده‌اش را استیو گذاشت؛ به گفته او نکست استپ قابلیت انجام بسیاری از ریزه‌کاری‌های طاقت‌فرسای برنامه‌نویسی را داشت، که باعث کند شدن روند تهیه نرم‌افزار می‌شدند.

مذاکرات تا سال ۱۹۸۸ به درازا کشیده شد، چون جابز سر جزئیات بسیار ناچیزی بدخلقی می‌کرد. او بر سر اختلافاتی در مورد رنگ یا طرح، جلسات را با شتاب ترک می‌کرد و تریبل یا لوین او را آرام می‌کردند. به نظر می‌رسید که او نمی‌داند کدام شرکت، ای.بی.ام یا مایکروسافت است که او را بیشتر می‌ترساند. در ماه آوریل پروت تصمیم گرفت به‌عنوان میزبان در اداره مرکزی‌اش در دالاس جلسه‌ای برای حل و فصل مسائل ترتیب دهد، توافق حاصل از این قرار بود که ای.بی.ام برای نسخه حاضر نرم‌افزار نکست استپ گواهی صادر کند و اگر مدیران از آن خوششان آمد در برخی از کارگاه‌های خود از آن استفاده کنند. ای.بی.ام یک قرارداد ۱۲۵ صفحه‌ای به پالو آلتو فرستاد. جابز بدون اینکه آن را بخواند قرارداد را کنار انداخت و در حالی که از اتاق بیرون می‌رفت گفت: به دستش نمی‌آورید. او قرارداد ساده‌تری درخواست کرد که تنها چند صفحه داشته باشد و در عرض یک هفته چنین قراردادی را به‌دست آورد.

جابز می‌خواست تا زمان رونمایی کامپیوتر نکست، که برای اکتبر برنامه‌ریزی شده بود،

---

1 - NeXTSTEP
2 - Andrew Heller

اسرار این قرار و مدارها را از بیل گیتس پنهان نگه دارد. اما ای.بی.ام اصرار داشت که این اتفاق زودتر بیفتد. گیتس عصبانی بود. او متوجه شد که احتمالاً این می‌تواند ای.بی.ام را از اتکا به سیستم‌عامل‌های مایکروسافت باز دارد. او با عصبانیت به مدیران اجرایی ای.بی.ام گفت: «نکست استپ با هیچ‌چیزی سازگار نیست».

ابتدا به نظر می‌رسید که جابز به بدترین کابوس گیتس تبدیل شده است. تولید کنندگان دیگر کامپیوتر که مدیون سیستم‌عامل‌های مایکروسافت بودند، مهم‌تر از همه کامپک و دل، برای درخواست نسخه‌برداری نکست و پروانه دادن به نکست استپ به جابز مراجعه کردند. حتی تلاش‌هایی در این راستا شد که در صورت خروج کامل نکست از تجارت سخت‌افزار بسیار بیشتر از اینها به او پرداخت شود. این برای جابز، لااقل در شرایط حاضر، خیلی سخت بود. او به بحث نسخه‌برداری خاتمه داد و نسبت به ای.بی.ام سرد شد. این دلسردی به مسئله‌ای دوطرفه تبدیل شد. وقتی کسی که در ای.بی.ام معامله را جوش داده بود منتقل شد، جابز به آرمونک رفت تا با جایگزین او، جیم گاناوینو[1] دیداری داشته باشد. آنها اتاق را خلوت کرده و رودررو با هم صحبت کردند. جابز برای اینکه روابط را برقرار نگه دارد و جواز نسخه‌های جدیدتر نکست استپ را به ای.بی.ام بدهد پول بیشتری می‌خواست. گاناوینو هیچ قولی نداد و از آن به بعد دیگر پاسخ تماس‌های تلفنی جابز را هم نداد، بدین‌ترتیب معامله آنها کنسل شد. نکست برای هزینه صدور پروانه کمی پول گرفت اما هیچ‌گاه شانس این را پیدا نکرد که دنیا را متحول کند.

رونمایی، اکتبر ۱۹۸۸

جابز هنر تبدیل مراسم رونمایی محصولات به آثار نمایشی را به حد کمال رسانده بود، و می‌خواست برای اولین نمایش جهانی کامپیوتر نکست در روز ۱۲ اکتبر ۱۹۸۸ در سالن کنسرت سانفرانسیسکو حتی از خودش هم پیشی بگیرد، اما باید افراد بدگمان را به شگفتی وا می‌داشت. هفته‌ها قبل از رویداد او تقریباً هر روز با ماشین به سانفرانسیسکو می‌رفت تا در خانه

---

1 - Jim Gannavino

سبک ویکتوریایی سوزان کر مخفی شود، او که طراحی گرافیکی نکست بود پیش از این فونتها و آیکون‌های اولیه مکینتاش را آماده کرده بود. او در تهیه هر یک از اسلایدها کمک می‌کرد و جابز در مورد همه چیز بیقراری می‌کرد، از انتخاب کلمه گرفته تا رنگ سبز مناسب برای رنگ زمینه. او در حالی که اجرای آزمایشی خود را در مقابل چند کارمند ادامه می‌داد با افتخار گفت از این سبز خوشم می‌آید و آنها همگی زیر لب ابراز موافقت کردند: سبز بسیار فوق العاده‌ای است. هیچ جزئیاتی بیش از حد کوچک نبودند. جابز لیست دعوتی‌ها و حتی منوی ناهار را - آب معدنی، نان شیرینی کروسانت، پنیر خامه‌ای، جوانه لوبیا مانگ - مرور کرد.

او یک شرکت ویدئویی انتخاب کرده و در ازای کمک آنها ۶۰۰۰۰ دلار پرداخت نمود و تهیه‌کننده تئاتر پست مدرن گرا جرج کوتس[1] را هم استخدام کرد تا نمایش را سازمان‌دهی کند. تعجب‌آور نبود که کوتس و جابز تصمیم گرفتند صحنه بسیار ساده و بدون تجمل باشد، پرده‌برداری از مکعب تمام عیار مشکی در یک زمینه صحنه خالی انجام می‌شد که زمینه مشکی داشته و در آن یک میز پوشیده شده با پارچه سیاه، یک پوشش سیاه که روی کامپیوتر را می‌پوشاند و یک گلدان ساده دیده می‌شد. از آنجا که سخت‌افزار و سیستم‌عامل‌ها هیچ یک آماده نبودند جابز را تحت فشار گذاشته بودند که آنها را شبیه‌سازی کنند، اما او رد کرد. با اینکه می‌دانست این کار مانند بندبازی بدون تور است تصمیم گرفت ارائه را به‌طور زنده انجام دهد. بیش از ۳۰۰۰ نفر در رویداد حضور به هم رساندند و قبل از آغاز نمایش صف کشیدند، ولی لااقل رونمایی آنها را نا امید نکرد. جابز سه ساعت روی صحنه بود و یکبار دیگر ثابت کرد بنا به گفته اندرو پولاک[2] از نیویورک تایمز، در معرفی محصول مانند اندرو لیود وبر[3] بوده و استاد نمایش روی صحنه و جلوه‌های ویژه است. وس اسمیت[4] از شیکاگوتریبون[5] تصریح کرد که این رونمایی نسبت به رونمایی‌های دیگر محصولات مانند واتیکان۲ نسبت به گردهمایی‌های

1 - George Coates
2 - Andrew Pollack
3 - Webber Andrew Lloyd
4 - Wes Smith
5 - Chicago Tribune

مذهبی در کلیسا بود.

جابز مراسم را با جمله‌ای آغاز کرد که حضار را به تشویق واداشت: «خوشحالم که برگشتم.» او کارش را با نقل قول تاریخچه ساختار کامپیوتر شخصی شروع کرد و قول داد که هم اکنون شاهد رویدادی خواهید بود که در هر دهه یکبار رخ می‌دهد، اینک ساختار جدیدی راه‌اندازی می‌شود که صورت محاسبات را تغییر خواهد داد. او گفت که سخت‌افزار و نرم‌افزار نکست پس از سه سال مشورت با دانشگاه‌های سراسر کشور طراحی شده‌اند. ما متوجه شدیم که آموزش عالی به یک ابر رایانه شخصی نیاز دارد. طبق معمول مطالب اغراق‌آمیزی مطرح شد. بنا به گفته او محصول باورنکردنی بود، بهترین چیزی که می‌توانستیم تصورش را بکنیم.

او از زیبایی حتی قسمتهایی که دیده نمی‌شوند تمجید کرد. او در حالی که تعادل صفحه مدار مربع شکل یک فوتی را، که در جعبه مکعبی یک فوتی قرار می‌گرفت، روی نوک انگشتانش حفظ می‌کرد به شوق آمد و گفت: امیدوارم کمی بعد فرصت این را داشته باشید که به این نگاهی بیاندازید. این زیباترین صفحه مدار چاپی است که تاکنون به عمرم دیده‌ام. سپس او نشان داد که کامپیوتر چطور مکالمات را پخش می‌کند. سخنرانی‌های زیر در آنجا ارائه شد: «من رویایی در سر دارم» از پادشاه و «نپرس» از کندی، ایمیل‌هایی با پیوست‌های صوتی هم ارسال شد. او به سمت میکروفن روی کامپیوتر خم شد تا جمله‌ای از طرف خودش ضبط کند: سلام من استیو هستم و در حال ارسال پیام در یک روز زیبای سرنوشت‌ساز می‌باشم. بعد از حضار خواست یک وهله تشویق به پیام اضافه‌کنند و آنها هم چنین کردند.

یکی از اصول مدیریتی جابز این بود که لازم است هر از چندی تاس را برگرداند و ایده یا تکنولوژی‌های جدیدی شرکت را به مخاطره بیاندازد. روز رونمایی نکست او از یک مثال به خود بالید که چنانچه بعداً مشخص شد، یک شرطبندی عاقلانه نبود: داشتن یک دیسک نوری با قابلیت بالا اما کند بدون فلاپی دیسک زاپاس. او گفت: دو سال پیش ما تصمیم گرفتیم با تکنولوژی‌های جدید روبرو شویم و تصمیم گرفتیم شرکتمان را به خطر بیاندازیم سپس به خصوصیتی اشاره کرد که غیبگویانه‌تر از آب در می‌آمد. او با اشاره به شمول آثار شکسپیر به ویرایش آکسفورد و چند کتاب قطور دیگر تصریح کرد آنچه ما انجام داده‌ایم چاپ اولین

کتابهای دیجیتالی واقعی است. از زمان گوتنبرگ تاکنون هیچ پیشرفتی در زمینه هنر تکنولوژی کتابهای چاپی حاصل نشده است.

گاهی او می‌توانست به‌طور مسرت‌بخشی از نقطه ضعف‌های خود باخبر باشد و از ارائه کتاب الکترونیکی استفاده کرد تا خودش را دست بیاندازد. او گفت کلمه‌ای که بعضی اوقات برای توصیف من به کار می‌رود عطاردی است، سپس مکث کرد. حضار، بخصوص کسانی که در ردیفهای اول نشسته بودند و کارمندان نکست و اعضای قبلی تیم مکینتاش را تشکیل می‌دادند، از روی آگاهی خندیدند. بعد او این کلمه را در فرهنگ کامپیوتر پیدا کرد و اولین تعریف را خواند: «کسی که تحت‌تأثیر سیاره عطارد به دنیا آمده، وابسته به عطارد، عطاردی.» در حالی که صفحه را پایین می‌آورد گفت فکر می‌کنم منظور آنها سومین تعریف است: «کسی که با خصوصیت اخلاقی تغییرپذیری غیرقابل پیش‌بینی توصیف شود». صدای خنده بیشتر شد. گرچه اگر در فرهنگ معنایی جستجو کنیم می‌بینیم که متضاد آن یعنی زاده شده تحت‌تأثیر کیهان است. خوب حال این یعنی چه؟ تنها با دوبار کلیک کردن روی این کلمه فوراً آنرا در فرهنگ، جستجو کرده و ادامه داد بله اینجاست: «با خلق و خوی سرد و موقر، کند در عمل یا تغییر. بدخلق یا افسرده». همانطور که منتظر صدای خنده بود، لبخندی روی لبانش نقش بست. او نتیجه‌گیری کرد که خوب با این هم فکر نمی‌کنم عطاردی چندان بد باشد.

بعد از تشویق، او از کتاب نقل قول‌ها استفاده کرد تا به نکته ظریفتری اشاره کند که همان رشته تحریف واقعیت او بود. نقل قولی که انتخاب کرد از کتاب اینه‌ای لویس کارول[1] بود. «بعد از آنکه آلیس اظهار تأسف می‌کند که هر چه تلاش می‌کند دیگر نمی‌تواند چیزهای غیرممکن را باور کند، ملکه برفی جواب می‌دهد بعضی وقتها من حتی شش چیز غیرممکن را تا قبل از صبحانه باور کرده‌ام.» مخصوصاً ردیفهای اول از سر آگاهی با صدای بلند خندیدند.

تمام شادی‌ها کمک کردند توجهی به خبرهای بد نشود یا این اخبار خوشایند جلوه نمایند. وقتی زمان اعلام قیمت دستگاه جدید فرا رسید، جابز همان کارهایی را کرد که اغلب

---

1 - Lewis Carroll

در مراسمهای معرفی کالا انجام می‌داد: ارائه خصوصیات و توصیف این چنینی آنها که هزاران هزار دلار ارزش دارد و ایجاد این باور در حضار که محصول واقعاً چقدر گران‌قیمت باید باشد، بعد از آن به نظر قیمت پایینی باید اعلام می‌کرد: هزینه‌ای که آموزش عالی متحمل خواهد شد تنها ۶۵۰۰ دلار است. از طرف افراد از خودگذشته و وفادار صدای تشویق پراکنده‌ای بلند شد. اما هیئت مشاورین آموزشی او مدتها بود پافشاری کرده بودند قیمت بین ۲۰۰۰ تا ۳۰۰۰ دلار نگه داشته شود و فکر می‌کردند که جابز قول داده است که چنین کند. برخی از آنها پریشان شده و تحت‌تأثیر قرار گرفتند. و این خصوصاً زمانی واقعیت پیدا کرد که آنها متوجه شدند چاپگر اختیاری ۲۰۰۰ دلار دیگر هزینه بر می‌دارد و کندی دیسک نوری خرید یک دیسک خارجی ۲۵۰۰ دلاری را ایجاب می‌کند که به‌لزوم این کار توصیه می‌شود.

یک مسأله دیگر که مایه دلسردی می‌شد و او سعی داشت آنرا کم اهمیت جلوه دهد این بود که اوایل سال آینده ما عرضه ۰.۹ خود را خواهیم داشت که برای تولید کنندگان نرم‌افزار و کاربران نهایی فعال می‌باشد. کمی صدای خنده عصبی شنیده شد. منظور او این بود که عرضه واقعی دستگاه و نرم‌افزار آن، که عرضه ۱.۰ بود، در واقع در اوایل سال ۱۹۸۹ رخ نخواهد داد. در واقع او یک تاریخ قطعی معین نکرد تنها احتمال داد حدوداً در دومین فصل آن سال عرضه صورت خواهد گرفت. در اولین مراسم خصوصی نکست در اواخر ۱۹۸۵ او علی‌رغم پافشاری‌های جوآناهافمن نخواسته بود از قول خود مبنی بر اتمام دستگاه در اوایل سال ۱۹۸۷ بگذرد. اکنون مشخص بود که این کار با بیش از دو سال تأخیر عملی خواهد شد.

در ظاهر رونمایی با یک نوت شاد به پایان رسید. جابز از سمفونی سانفرانسیسکو یک نوازنده ویولون به صحنه آورده بود تا با کامپیوتر نکست که روی سن بود کنسرتوی مینور ویولون بک را دونوازی کند. مردم با تشویق شاد و رضایت‌مندی بیرون ریختند. با هیجان و شور ایجاد شده قیمت و عرضه دیر هنگام فراموش شده بود. یک خبرنگار بلافاصله بعد از مراسم از او پرسید که چرا دستگاه اینقدر دیر عرضه خواهد شد؟ جابز پاسخ داد: «دیر نیست، پنج سال جلوتر از زمان خودش است».

چنانچه این به یک عادت متعارف او تبدیل می‌شد جابز پیشنهاد کرد که مصاحبه‌های

اختصاصی انجام دهد، اما در عوض نشریه‌ها باید قول می‌دادند تیتر گزارش را روی جلد بزنند. این بار او در یک مورد زیاده‌روی کرد، گرچه این کار چندان هم لطمه‌زننده نبود. او قبل از رونمایی از محصولش با درخواست کتی‌هافنر[۱] از نشریه تجارت هفتگی مبنی بر مصاحبه اختصاصی با او موافقت کرده بود، اما همین قرار را با اخبار هفتگی و بعد با فورچون نیز گذاشت. آنچه او در نظر نگرفت این بود که یکی از ویراستاران برتر فورچون سوزان فرکر[۲] با مینارد پارکر[۳] سردبیر اخبار هفتگی ازدواج کرده بود. در کنفرانس خبری اعضای فورچون در حالی که با شور و هیجان در مورد گزارش ویژه خود صحبت می‌کردند فرکر اشاره کرد که او به‌طور اتفاقی خبر دارد که اخبار هفتگی نیز قول یک گزارش ویژه را گرفته است و این گزارش چند روز قبل از فورچون چاپ خواهد شد، بنابراین آن هفته جابز تنها جلد دو مجله را به خود اختصاص داد. اخبار هفتگی سرمطلب جناب تراشه را برگزیده بود و او را در حالی به تصویر کشیده بود که به یک نکست زیبا، که مدعی هیجان‌انگیزترین دستگاه در طی سالها بود تکیه داشت. تصویری که تجارت هفتگی انتخاب کرده بود او را فردی آسمانی با کت و شلوار مشکی نشان می‌داد که مانند یک واعظ یا پروفسور نوک انگشتانش را به هم زده بود اما هافنر به‌طور کنایه‌آمیزی گزارش کرده بود که گزارش ویژه او پر از دغل‌کاری بوده است. او نوشته بود نکست با دقت مصاحبه‌ها را میان کارکنان و تأمین‌کنندگانش تقسیم کرده و با دید یک بازرس سانسورگر آنها را زیر نظر گرفته بود. این استراتژی جواب داد اما بهایش را پرداخت: چنین ترفندهایی - خودخواهی و سر سختی - آن بعد از شخصیت استیو جابز را نمایان می‌کند که او را در اپل بسیار رنجانده بود. خصوصیتی که بیش از همه هویدا است تمایل استیو به کنترل وقایع می‌باشد.

وقتی که تبلیغات اغراق‌آمیز به پایان رسید، خصوصاً از آنجا که این محصول هنوز به‌طور تجاری و برای مصرف موجود نبود، واکنشها نسبت به کامپیوتر نکست از بین رفت. بیل جوی

1 - Katie Hafner
2 - Susan Fraker
3 - Maynard Parker

دانشمند ارشد با هوش و سرسخت شرکت رقیب، میکروسیستم‌های سان بود، او نکست را اولین کارگاه تازه به دوران رسیده و پر درآمد نامید که یک تمجید بدون ناخالصی بود. همانطور که احتمالاً انتظار می‌رفت بیل گیتس به تحقیرهای عمومی ادامه داد. او به روزنامه وال استریت گفت: صادقانه باید بگویم که نا امید شده‌ام. وقتی که استیو در سال ۱۹۸۱ مکینتاش را به ما نشان داد ما واقعاً هیجان‌زده شدیم، چون وقتی کنار کامپیوتر دیگری گذاشته می‌شد، مثل هیچ یک از چیزهایی که کسی قبلاً دیده باشد نبود. دستگاه نکست اینطور نبود. در گستره بزرگ همه مسائل، اکثر این خصوصیات واقعاً جزئی هستند. او گفت که مایکروسافت به برنامه‌های خود مبنی بر طراحی نکردن نرم‌افزار برای نکست ادامه خواهد داد. بلافاصله بعد از جلسه رونمایی، گیتس با سبک تقلیدی و مضحکی یک ایمیل به کارکنانش نوشت که اینطور شروع می‌شد: «تمام واقعیت کاملاً مسکوت مانده و به حالت تعلیق درآمده است». وقتی گیتس دوباره به آن نگاه می‌اندازد با خنده می‌گوید احتمالاً بهترین ایمیلی بوده که تاکنون نوشته‌ام.

وقتی که نهایتاً در اواسط سال ۱۹۸۹ کامپیوتر نکست به فروش گذاشته شد، کارخانه ظرفیت تولید ۱۰۰۰۰ واحد در ماه را داشت. اما همانطور که معلوم شد فروش حدوداً ۴۰۰ واحد در ماه بود. روباتهای زیبای کارخانه، که آنقدر زیبا رنگ‌آمیزی شده بودند اغلب بلااستفاده مانده بودند و نکست به‌طور مداوم ضرر مالی می‌کرد.

فصل هفدهم

پیکسار

ملاقات تکنولوژی و هنر

اد کاتمول، استیو جابز و جان لستر، سال ۱۹۹۹

مرکز کامپیوتر لوکاس فیلمز[1]

هنگامی که استیو جابز در تابستان سال ۱۹۸۵ جایگاه خود را در اپل از دست داد، با آلن کی به پیاده‌روی رفت. مردی که از اعضای زیراکس پارک بود و بعدها نیز به اپل پیوست. کی از علاقه جابز درترکیب فناوری و هنر آگاه بود، بنابراین پیشنهاد کرد تا به دیدار یکی از دوستانش بنام اد کتمال[2] بروند. کتمال مدیریت مرکز کامپیوتر استودیوی فیلمسازی جورج لوکاس را بر عهده داشت. آنها با اجاره کردن یک لیموزین به سوی استودیوهای فیلمسازی لوکاس واقع در حومه مارین رفتند. این استودیوها در مجاورت مزرعه اسکای واکر جورج لوکاس قرار داشتند. کتمال و مرکز کامپیوتر کوچکش نیز در آنجا مستقر بودند. استیو جابز می‌گوید: «خیلی تحت‌تأثیر قرار گرفتم، برگشتم و سعی کردم که اسکالی را متقاعد کنم تا آنجا را برای اپل بخرد، اما مدیران اپل علاقه‌ای به این کار نداشتند و بیشتر مصر بودند که من را به هر شکلی که شده از اپل بیرون بیاندازند».

مرکز کامپیوتر شرکت فیلمسازی لوکاس، برای اجرای تصاویر دیجیتال سخت‌افزار و نرم‌افزار تولید می‌کرد و گروهی از انیمیشن سازان کامپیوتری که فیلم‌های کوتاه می‌ساختند را در اختیار داشت. مدیر این گروه فردی بسیار مستعد و کارتون دوست به نام جان لستر[3] بود. لوکاس که اولین سه گانه جنگ ستارگانش را به پایان رسانده بود، درگیر پرونده طلاقی جنجالی شده بود و باید این بخش را به فروش می‌گذاشت. او به کتمال دستور داد تا هر چه زودتر خریداری پیدا کند. پس از انصراف چندین خریدار احتمالی، کتمال و همکارش الوی ری اسمیت تصمیم به یافتن سرمایه گذار گرفتند تا بدین‌ترتیب خودشان بتوانند بخش کامپیوتر را بفروش برسانند. بنابراین با جابز تماس گرفتند، ترتیب ملاقاتی دیگر را دادند و به خانه او در وودساید رفتند. پس از مدتی گلایه از بی‌وفایی و حماقت اسکالی، جابز فوراً به آنها پیشنهاد خرید مرکز کامپیوتر شرکت لوکاس را داد، کتمال و اسمیت‌تردید داشتند. آنها سرمایه گذار می‌خواستند نه یک مالک جدید،

---

1 - Lucasfilm
2 - Ed Catmull
3 - John Lasseter

اما خیلی زود به راه حل دیگری رسیدند: جابز می‌توانست بخش اعظمی از مرکز را بخرد و ضمن بر عهده داشتن ریاست، اداره آن را به اسمیت و کتمال بسپارد.

«می‌خواستم بخرمش چون واقعاً به گرافیک کامپیوتری علاقمند بودم.» او ادامه داد: «متوجه شدم که آنها در ترکیب هنر و فناوری از رقبایشان جلوترند، چیزی که همیشه برایم مهم بود.» او به لوکاس پیشنهاد پرداخت پنج میلیون دلار را داد و پنج میلیون دلار سرمایه دیگر نیز صرف تبدیل بخش کامپیوتر به یک شرکت مستقل کرد. این به مراتب کمتر از آن چیزی بود که لوکاس انتظارش را داشت، اما زمانبندی کاملاً درست بود. آنها تصمیم گرفتند تا روی معامله مذاکره کنند. حسابدار شرکت فیلمسازی لوکاس که جابز را فردی متکبر و عصبی می‌دانست در هنگام جلسه بین طرفین به کتمال گفت: «برنامه این است که سلسله مراتب را درست برقرار کنیم» قرار بود همه به‌همراه جابز در یک اتاق جمع شوند و حسابدار دقایقی پس از سایرین وارد شود تا نشان دهد اوست که جلسه را اداره می‌کند، اما اتفاق جالبی افتاد. کتمال بیاد می‌آورد: «استیو سر وقت بدون حضور حسابدار جلسه را شروع کرد و زمانی که حسابدار وارد شد، استیو بود که داشت جلسه را اداره می‌کرد».

جابز تنها یک بار با جرج لوکاس دیدار کرد، لوکاس به او هشدار داده بود که کارکنان مرکز بیش از آنکه به ساخت کامپیوتر علاقه داشته باشند، ساخت فیلمهای انیمیشن را دوست دارند. لوکاس به او گفته بود: «می دانی، این افراد مصمم به ساختن انیمیشن هستند.» او بعدها نیز گفته بود: «من به او هشدار جدی دادم که این برنامه اد و جان هم هست». سرانجام در ژانویه ۱۹۸۶ آنها به توافق مالی رسیدند. براین‌اساس جابز به خاطر سرمایه‌گذاری ۱۰میلیون دلاریش، مالکیت ۷۰ درصد شرکت را داشت و بقیه سهام نیز بین اد کتمال، الوی ری اسمیت و دیگر ۳۸ کارمندان تقسیم شد. مهمترین سخت‌افزار مرکز کامپیوتر، پیکسار ایمیج نام داشت و اسم شرکت جدید نیز از آن گرفته شد. برای مدتی جابز بدون دخالت چندانی به کتمال و اسمیت اجازه اداره پیکسار را داد. آنان چند ماهی یکبار برای نشست هیئت مدیره در مقر شرکت نکست دور هم جمع می‌شدند.

تمرکز جابز در این جلسات بر روی مسایل مالی و استراتژی شرکت بود. اگرچه، خیلی زود

بواسطه شخصیت و طبیعت کنترل‌گرش نقش پر رنگ‌تری را ایفا کرد. او ایده‌های بسیار زیادی راجع به آینده سخت‌افزاری و نرم‌افزاری پیکسار ارائه کرد، برخی از آنها منطقی و برخی دیگر احمقانه بودند. دیدارهای تصادفی‌اش از دفاتر پیکسار برای کارکنان الهام‌بخش بود. الوی ری اسمیت می‌گوید: «من با آداب کلیسای باپتیست جنوبی بزرگ شدم. ما جلسات مذهبی احیا کننده‌ای با واعظان مسحورکننده اما در عین حال فاسد داشتیم، استیو این توانایی را داشت: قدرت بیان و طیف وسیعی از واژه‌ها که مردم را جذب خودش می‌کرد. وقتی جلسات هیئت مدیره برگزار می‌شد از این مسئله آگاه بودیم، بنابراین وقتی کسی وارد حیطه کاری استیو می‌شد و لازم بود که دوباره از خیالات بیرون بیاید، علامت‌هایی را رد و بدل می‌کردیم مثل خاراندن بینی و کشیدن گوش»

جابز همیشه قابلیت‌هایی که ترکیب نرم‌افزار و سخت‌افزار به‌همراه داشت را تحسین می‌کرد. کاری که پیکسار با ایمیج کامپیوتر و نرم‌افزار ایجاد تصاویر گرافیکی‌اش انجام داده بود. این پیوند محتوایی خلاق ارتقای گرافیک و فیلم‌های کارتونی را به‌همراه داشت. هر سه عامل از ترکیب خلاقیت هنری و تبحر جابز در زمینه فناوری سود می‌جستند. «کارکنان دره سیلیکون واقعاً از آن دست افراد خلاق هالیوودی خوششان نمی‌آمد و هالیوودیها تصور می‌کنند که اهالی فناوری افرادی هستن که شما فقط استخدامشان می‌کنید و اصلاً نیازی نیست که حتی آنها را ببینید» جابز گفته بود: «اما پیکسار جائی است که هر دو فرهنگ در آن مورد احترامند» در ابتدا قرار بود درآمدها از بخش سخت‌افزار تامین شود. کامپیوتر پیکسار ایمیج با مبلغی معادل با ۱۲۵ هزار دلار آمریکا به فروش رسید. اولین مشتریان تولیدکنندگان انیمیشن و طراحان گرافیک بودند، اما چیزی نگذشت تا این ماشین راه خود را به بازارهای تخصصی صنعت پزشکی هم باز کند - قابلیت اجرای گرافیک سه بعدی برای نمایش افقی داده‌های CAT مورد استفاده قرار می‌گرفت. - میدان‌های هوشمند، برای تحلیل اطلاعات پروازهای شناسایی و ماهواره‌ها نیز با همین روش‌ایجاد شدند.

به دلیل فروش محصول به آژانس امنیت ملی، جابز باید برگ عدم سوء پیشینه می‌گرفت که این می‌توانست برای آن مأمور اف.بی.ای که بازرسی او را به عهده داشت، کاری جالب باشد.

یکی از مسئولان اجرایی پیکسار می‌گوید که بازرس از او خواسته بود به چند سوال درباره اعتیاد جواب دهد که جابز هم با گستاخی پاسخش را داده بود. حتی در جایی جابز هرگونه استفاده از آن مخدر خاص را رد کرده بود. جابز تمام تلاش خود را کرد تا پیکسار نسخه‌ای ارزانتر از کامپیوترش را تولید کند، نسخه‌ای که حداکثر ۳۰ هزار دلار قیمت داشته باشد. او اصرار داشت که هارت موت السینگر آن را طراحی کند، اگرچه به‌خاطر دستمزد بالا این کار با مخالفت کتمال و اسمیت مواجه شد. اما طرح نهایی که مکعبی بود با یک فرو رفتگی در وسط، بیشتر شبیه کامپیوتر اولیه پیکسار ایمیج از کار درآمد. خطوط خاص السینگر نیز بر روی آن به چشم می‌خورد. جابز تصمیم داشت کامپیوترهای پیکسار را در بازارهای عمومی به فروش برساند. بنابراین بر پایه این فرضیه که افراد خلاق خیلی زود راههای مختلفی برای استفاده از دستگاه پیدا خواهند کرد، دستور گشایش دفاتر فروش در شهرهای بزرگ را به کارکنان پیکسار داد. او بعدها گفته بود: «از نظر من انسانها حیوانات خلاقی هستند و راههای هوشمندانه جدیدی برای استفاده از ابزارهای نو پیدا می‌کنند که هیچوقت به ذهن مخترع آن خطور نمی‌کرده» مدتی بعد نیز گفته بود: «فکر می‌کنم این اتفاقی است که برای کامپیوترهای پیکسار می‌افتد، درست همانجوری که برای مک اتفاق افتاد».

اما این دستگاه هرگز مورد توجه مشتریان عادی قرار نگرفت. در حقیقت بسیار گران بود و نرم‌افزارهای چندانی هم برای کار با آن وجود نداشت. از بعد نرم‌افزاری، پیکسار دارای یک برنامه ایجاد تصاویر گرافیکی موسوم به ریس – برای رندر هر چیزی که تاکنون دیده‌اید - بود. ریس برای تولید تصویر و گرافیک سه بعدی به کار می‌رفت. پس از آنکه جابز به سمت ریاست انتخاب شد، شرکت زبان و رابط جدیدی به نام رندرمن عرضه کرد، به این امید که به استانداردی برای ایجاد گرافیک سه بعدی تبدیل شود. الگوی این کار برنامه پست اسکریپت شرکت ادوبی بود که استاندارد چاپ لیزری قلمداد می‌شد.

مانند استراتژی شرکت در زمینه سخت‌افزار، جابز تصمیم داشت که به جای یک بازار تخصصی بازاری عمومی برای محصولات نرم‌افزاریشان بیابد. او هرگز نمی‌خواست فقط به بازارهای تخصصی پیشرفته قناعت کند. پم کوین مدیر بازاریابی پیکسار می‌گوید: «او همیشه

این رویاهای فوق‌العاده را در مورد قابلیت‌های رندرمن برای تمامی کاربران داشت و مدام ایده‌های جدیدی در مورد کاربردهایی که می‌تواند برای افراد عادی در ساخت گرافیک سه بعدی و تصاویر واقع‌گرا داشته باشه، مطرح می‌کرد». تیم مهندسی پیکسار سعی می‌کرد با گفتن اینکه کار با رندرمن به آسانی اکسل یا ادوبی ایلاستریتر نیست او را منصرف کند. جابز پای وایت‌برد می‌رفت و سعی می‌کرد به آنها نشان بدهد که چطور کار با نرم‌افزار را برای کاربران آسانتر و ساده‌تر کنند». کوین همچنین اضافه می‌کند: «ما هم سرمان را تکان می‌دادیم، هیجان‌زده می‌شدیم و می‌گفتیم: بله بله عالی می‌شود، بعد برای چند دقیقه جلسه را ترک می‌کرد و وقتی برمی گشت به ما می‌گفت که در سرش چه می‌گذشته است. شخصیتش آنقدر جذاب بود که یک جورهایی باید بعد از صحبت کردن با او در طرز تفکر قبلیت تجدید نظر می‌کردی».

همانگونه که مشخص شد کاربران عادی تمایل چندانی به صرف هزینه بالا برای نرم‌افزاری که به آنها تنها امکان ایجاد تصاویر سه بعدی را می‌دهد، نداشتند. رندرمن به موفقیتی دست نیافت. تنها یک شرکت مایل بود که فرایند رندر طرح‌های انیمیشن تصاویر رنگی را به‌صورت خودکار در بیاورد. هنگامی که روی دیزنی، تحولی اساسی در هیئت مدیره شرکتی که عمویش بنیان گذارده بود ایجاد کرد، مدیر عامل جدید مایکل ایشنر از او پرسید که کدام پست را می‌خواهد. دیزنی در پاسخ گفته بود که دوست دارد جایگاه بخش معتبر اما رو به زوال شرکت یعنی مرکز انیمیشن را احیا کند. یکی از نخستین گام‌های او یافتن روشهایی برای دیجیتال کردن فرایند بود، پیکسار شرکتی بود که موفق به عقد قرار داد با دیزنی شد. پیکسار بسته‌ای از نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای سفارشی با عنوان کپس یا سیستم تولید انیمیشن کامپیوتری را عرضه کرد و در سال ۱۹۸۸ نخستین بار از آن در صحنه پایانی کارتون «پری کوچک دریایی» استفاده شد. در این صحنه شاه ترایتن با تکان دادن دستانش از اریل خدافظی می‌کند. دیزنی تعداد زیادی از کامپیوترهای ایمیج پیکسار را خریداری کرد، چرا که کپس به یکی از بخشهای جدایی‌ناپذیر تولیداتش تبدیل شده بود.

انیمیشن

کار تولید انیمیشن‌های دیجیتال در پیکسار - گروهی که فیلم‌های انیمیشن کوچک ساخته بود- در ابتدا چندان جدی نبود. هدف اصلی آنها به نمایش گذاشتن توانایی سخت‌افزاری و نرم‌افزاری شرکتشان بود. مدیر این گروه جان لستر بود، مردی که چهره و رفتار بچه‌گانه‌اش نقابی بود برکمال‌گرایی هنری‌اش و در این زمینه با جابز برابری می‌کرد. او که در هالیوود متولد شده بود با عشق و علاقه به کارتونهای صبح شنبه تلویزیون بزرگ شده بود. او در کلاس نهم گزارشی درباره تاریخچه استودیوهای دیزنی نوشته بود و بعد از آن بود که تصمیم گرفت در آینده وارد حرفه انیمیشن شود.

هنگامی که از دبیرستان فارغ‌التحصیل شد در دوره انیمیشن آموزشگاه هنر کالیفرنیا نام‌نویسی کرد، مؤسس این آموزشگاه والت دیزنی بود. او در تابستانها و اوقات فراغتش آرشیو دیزنی را بررسی می‌کرد و به‌عنوان راهنمای گردش جنگلی در دیزنی لند مشغول به کار بود. تجربه اخیرش او را متوجه ارزش سرعت و زمانبندی در روایت داستان کرد. مفهومی بس مهم که احاطه بر آن در فیلمهای انیمیشن فریم به فریم زحمت بسیاری را طلب می‌کند. در سال اول او جایزه آکادمی دانشجویان را برای فیلم کوتاهش «بانو و چراغ» از آن خود کرد. این فیلم که ادای دین او به شرکت دیزنی بود از استعداد منحصر به فردش در القاء ویژگی‌های انسان به‌اشیائی بی‌جان مانند لامپ حکایت داشت. پس از فارغ‌التحصیلی به حرفه‌ای که برای آن ساخته شده بود یعنی انیمیشن‌سازی در استودیوهای دیزنی پرداخت.

اما در آنجا به موفقیتی دست نیافت. لستر می‌گوید: «بعضی از ما جوانترها می‌خواستیم هنر انیمیشن را به حد و درجه فیلم‌هایی مثل جنگ ستارگان برسانیم، اما همیشه زیر نظر بودیم، تقریباً ناامید شده بودم و بین دعوای دو تا رئیسم گیر افتاده بودم، بعد از آن هم مدیر بخش انیمیشن عذرم را خواست» به این‌ترتیب در سال ۱۹۸۴ کتمال و الوی ری اسمیت توانستند او را در لوکاس فیلمز استخدام کنند، جایی که درجه کیفی جنگ ستارگان تعریف می‌شد. مشخص نبود جرج لوکاس که پیشتر نیز از هزینه‌های مرکز کامپیوتر بسیار نگران بود با استخدام یک انیمیشن‌ساز تمام‌وقت موافقت کند. بنابراین لستر با عنوان طراح واسط شروع به

کار کرد. با ورود جابز به صحنه او و لستر عشق و علاقه‌شان را به طراحی گرافیک با هم در میان می‌گذاشتند. لستر می‌گوید: «من تنها هنرمند پیکسار بودم، بنابراین علاقه استیو به طراحی گرافیکی باعث شد که با او رابطه نزدیکی پیدا کنم» جابز انسانی اجتماعی، خوش مشرب، سرزنده و دوست‌داشتنی بود. پیراهن‌های تولید هاوایی با نقش گل به تن می‌کرد. دفترش همیشه پر بود از اسباب‌بازیهای قدیمی و چیزبرگر هم دوست داشت. او لاغراندام، عصبی و گیاهخوار بود و جاهای ساده و مرتب را ترجیح می‌داد. لستر و جابز به خوبی یکدیگر را درک می‌کردند. لستر هنرمند بود و به همین دلیل جابز با او رفتار متفاوتی داشت و لستر نیز جابز را به چشم پشتیبانی می‌نگریست که هنرش را ارج می‌نهد و راه تلفیق این هنر با فناوری و تجارت را به نیکی می‌دانست.

جابز و کتمال بر این باور بودند که لستر برای نمایش تواناییهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری پیکسار باید در سال ۱۹۸۶ انیمیشن کوتاه دیگری برای سیگراف،[1] کنفرانس سالانه گرافیگ کامپیوتری بسازد. در این زمان لستر از لاکسو به‌عنوان مدل رندر گرافیکی استفاده می‌کرد. او تصمیم گرفت آنرا به شخصیتی واقعی تبدیل کند. فرزند کوچک یکی از دوستانش ایده افزودن لاکسو جی.آر را به او داد. لستر چندین فریم آزمایشی به دوستش نشان داد و او ضرورت روایت یک داستان را یادآوری کرد. لستر در پاسخ گفته بود که هدفش تنها ساخت فیلمی کوتاه است. اما او معتقد بود که حتی در یک فیلم کوتاه نیز می‌توان داستانی را روایت کرد. لستر این توصیه را با جان و دل پذیرفت. سر انجام لاکسو جی.آر به فیلمی دو دقیقه‌ای تبدیل شد. فیلم داستان یک لامپ مادر و یک لامپ کودک بود که مادر توپی را عقب و جلو می‌کشید تا اینکه می‌ترکید.

جابز از اینکه در ماه آگوست با لستر به کنفرانس سیگرف برود بسیار هیجان‌زده بود، چون حداقل برای مدتی از زیر فشار کاری نکست در می‌آمد. لستر می‌گوید: «اینقدر گرم بود که وقتی بیرون قدم می‌زدیم، گرما مثل راکت تنیس به ما می‌خورد». ده هزار نفر در نمایشگاه کامپیوتر شرکت داشتند و جابز از این مسئله خیلی خوشحال بود. خلاقیت هنری، او را سرشار

---

1 - SIGGRAPH

از انرژی می‌کرد، بویژه وقتی که با فناوری ترکیب می‌شد. صف بلندی برای ورود به تالار کنفرانس - محل نمایش فیلمها - شکل گرفته بود. جابز هم که مثل خیلی‌ها نمی‌خواست در انتظار بماند، با صحبت کردن راهش را به داخل باز کرد. الکسو جی.آر با تشویق ممتد تماشاگران مواجه شد و جایزه بهترین فیلم را نیز از آن خود کرد. جابز در پایان فریاد می‌زد: «عالیه! من واقعاً متوجه شدم که این تشویق‌ها برای چیست». همانگونه که بعدها نیز گفته بود: «فیلم ما تنها فیلمی بود که در آن اثری از هنر پیدا می‌شد، نه فقط تکنولوژی محض. پیکسار هم می‌خواست این ترکیب را به وجود بیاورد، درست مثل مکینتاش».

لاکسو جی.آر کاندیدای یک جایزه اسکار هم شد و جابز برای شرکت در مراسم به سمت لوس آنجلس پرواز کرد. فیلم برنده نشد اما جابز عزمش را جزم کرد تا هر ساله فیلمهای کوتاه انیمیشن بسازد، اگرچه از لحاظ تجاری چندان منطقی برای این کار وجود نداشت. با دشوار شدن شرایط در پیکسار جابز در جلسات طاقت‌فرسای کاهش بودجه شرکت می‌کرد. لستر درخواست استفاده از پول ذخیره شده را کرده و جابز نیز موافقت کرد.

اسباب بازی کوچک

همه روابط جابز در پیکسار به خوبی پیش نمی‌رفت. مهم‌ترین درگیری او با مؤسس دیگر شرکت الوی ری اسمیت بود. او که اصالتاً اهل روستایی در شمال تگزاس و از پیروان کلیسای باپتیست بود به مهندس تصویربرداری کامپیوتری تبدیل شد که در قید و بند عرف و باورهای رایج نبود. جثه‌ای درشت داشت، بلند می‌خندید و از شخصیتی قوی برخوردار بود، گاهی نیز بسیار خودبین بود. پم کوین می‌گوید: «الوی مدام می‌درخشد با یک جذابیت خاص و لبخندی دوستانه، شخصیتی مثل شخصیت الوی می‌توانست استیو را ناراحت کند. هر دوی آنها رؤیایی بودند، خیلی پر انرژی و مغرور. بر خلاف اد، الوی چندان اهل آشتی و چشم‌پوشی از مسایل نیست» اما استیو، اسمیت را کسی می‌دانست که غرور و جذابیتش او را وادار به سوء استفاده از قدرت می‌کرد. اسمیت می‌گوید: «جابز مثل یکی از آن کشیش‌ها است که در تلویزیون برنامه مذهبی اجرا می‌کنند، او می‌خواهد همه را کنترل کند اما من برده‌اش نمی‌شوم، به همین دلیل

است که با هم مشکل پیدا کردیم» اما اد بسیار بهتر می‌توانست خود را با شرایط تطبیق دهد. جابز معمولاً ریاست خود بر جلسات را با بیان یک جمله نادرست یا عجیب نشان می‌داد. اسمیت هم از گوشزدکردن این خطاها بسیار لذت می‌برد و این کار را با یک پوزخند یا خنده‌ای بلند انجام می‌داد. این به اختلاف استیو و اسمیت دامن می‌زد. روزی در یکی از جلسات هیئت مدیره استیو، اسمیت و سایر مدیران ارشد پیکسار را به خاطر تأخیر در تکمیل برد مدار برای نسخه جدید کامپیوتر پیکسار ایمیج به‌شدت مورد انتقاد قرار داد. در این زمان شرکت نکست نیز با تأخیر در تکمیل بردهای مدار کامپیوترهایش مواجه بود و اسمیت به همین نکته اشاره کرد. «هی، بردهای کامپیوترهای نکست تو حتی از این هم دیرتر آماده می‌شود. پس دیگه به ماها ایراد نگیر!» جابز بسیار خشمگین شد یا آنگونه که اسمیت می‌گوید کاملاً دیوانه شد. هنگامی که اسمیت مورد حمله قرار می‌گرفت یا عصبی می‌شد لهجه‌اش معمولاً به همان لحجه جنوب غربی تغییر می‌کرد. اسمیت بیاد می‌آورد که جابز با همان روش تمسخرآمیزش لهجه او را تقلید کرد. «تاکتیک خوبی بود و باعث شدیدتر شدن دعوا شد، قبل از اینکه متوجه بشوم رو در روی هم قرار گرفته بودیم، با فاصله فقط ۸ سانتی‌متر رو به‌صورت همدیگر داد می‌زدیم» جابز بسیار دوست‌داشت کنترل وایت‌برد در جلسات را در اختیار داشته باشد. بنابراین اسمیت قوی هیکل، از جلوی او عبور کرد و شروع به نوشتن روی آن کرد. جابز فریاد زد: «این کار را نکن» اسمیت در پاسخ گفت: «نمی توانم روی وایت برد چیزی بنویسم، عجب حرف چرندی!» در آن لحظه استیو با خشم از اتاق خارج شد. سرانجام اسمیت برای تأسیس یک شرکت نرم‌افزاری مجزا استعفا کرد. این شرکت تولیدکننده نرم‌افزار در زمینه طراحی دیجیتال و ویرایش تصویر است. جابز با استعفای او مخالفت کرد تا از کدهایی که اسمیت در هنگام فعالیت در پیکسار ساخته بود، استفاده کند. این مسئله به دشمنی آنها دامن زد. کتمال می‌گوید: «الوی سرانجام به آن چیزی که می‌خواست رسید، اما یک سال تمام مضطرب بود و دچار عفونت ریه شد»

در پایان نتیجه خوبی حاصل شد، سرانجام مایکروسافت شرکت اسمیت را خرید و به او فرصت داد تا یکی از مؤسسان دو شرکت مهم باشد: شرکتی که به جابز فروخته شد و شرکت

دیگری که توسط گیتس خریداری شد. جابز در شرایط خیلی خوب هم بد اخلاق بود، بویژه زمانی که مشخص شد تمامی تلاشهای پیکسار - هم در زمینه سخت‌افزار و نرم‌افزار و هم فیلمهای انیمیشن – به زیان مالی انجامیده است. جابز ابتدا غر می‌زد اما بعد به هر صورت چک را امضاء می‌کرد. با در نظر گرفتن اخراج از اپل و مشکلاتش در نکست، جابز دیگر نمی‌توانست ضربه سومی را تحمل کند. برای مقابله با زیان‌های مالی او دستور اخراج یکسری از کارمندان را داد. مثل همیشه او این کار را بدون کمترین ترحمی انجام داد. همانگونه که پم کوین می‌گوید: «او نمی‌خواست تا با افرادی که اخراج می‌کرد، رفتار خوبی داشته باشد». جابز اصرار داشت که روند اخراج به سرعت و بدون پرداخت هرگونه خسارتی انجام شود. کوین هنگامی که با جابز در پارکینگ شرکت قدم می‌زد از او خواهش کرد تا پیش از اخراج، به کارکنان اخطاری دو هفته‌ای داده شود. جابز با فریاد پاسخ داده بود: «باشد اما این مهلت از دو هفته پیش شروع شروع شده» کتمال در مسکو بود و کوین بارها و بارها با او تماس گرفته بود. پس از بازگشت، او موفق شد برنامه کوچکی برای پرداخت وجوه خسارت طراحی کرده و اوضاع را کمی آرام کند. اعضاء پیکسار کوشش کردند تا اینتل را برای ساخت برخی از تبلیغات بازرگانیش متقاعد کنند و جابز برای این کار بسیار بی‌تاب بود. در هنگام برگزاری یک نشست، در حال سرزنش کردن یکی از مدیران بازاریابی اینتل، او تلفن را برداشت و مستقیماً با اندی گرو مدیر عامل اینتل تماس گرفت. او پاسخ داده بود: «من از کارمندم حمایت می‌کنم، استیو اصلاً خوشش نمی‌آید که مثل یک تهیه کننده با او برخورد بشود».

گرو حتی زمانیکه جابز به او پیشنهاد کرده بود که پیکسار به اینتل برای بهبود ظرفیت پردازندهایش برای اجرا گرافیک‌های سه بعدی مشاوره بدهد، نیز او را نصیحت کرده بود. سرانجام هنگامی که مهندسین اینتل پیشنهاد او را پذیرفتند، جابز با ارسال ایمیلی اعلام کرده بود که پیکسار برای مشاوره‌اش باید دستمزد دریافت کند. سرمهندس اینتل پاسخ داده بود: «ما درگذشته هم در ازای ایده‌های خوب در باره ریزپردازنده‌ها هیچ پولی پرداخت نکردیم و در آینده هم چنین هزینه‌ای نمی‌کنیم». جابز هم با ارسال ایمیلی به گرو گفته بود: «با در نظر گرفتن درک پایین اینتل از گرافیک کامپیوتری، پاسخ سرمهندس کاملاً مغرورانه است». گرو با ارسال

ایمیلی شدید اللحن جواب داده بود: «در میان گذاشتن ایده‌ها و نظرات کاری است که شرکت‌های دوست برای یکدیگر انجام می‌دهند» او همچنین افزوده بود که در گذشته بدون هیچ چشم‌داشتی ایده‌هایش را با جابز در میان نهاده بوده است و او نباید اینقدر مادی باشد. جابز پاسخ داده: «من اشکالات زیادی دارم اما ناسپاسی جزء آنها نیست، بنابراین موضعم را ۱۸۰ درجه تغییر می‌دهم و ما به‌صورت رایگان به شما کمک خواهیم کرد. از دیدگاه صریحت سپاسگزارم».

پیکسار موفق شد چندین محصول نرم‌افزاری خوب را تولید کند، محصولاتی که برای کاربران متوسط یا حداقل کاربرانی عرضه می‌شد که مانند جابز علاقمند به طراحی اشیاء بودند. جابز همچنین امیدوار بود که تولید تصاویر سه بعدی بسیار واقعی سریعاً تحقق یابد. به‌عنوان مثال نمایشگاه پیکسار به کاربران این قابلیت را می‌داد که سایه‌های اشیاء سه بعدی که خلق می‌کردند را تغییر دهند تا بتوانند آنها را از زوایای مختلف با سایه مناسب به نمایش بگذارند. جابز فکر می‌کرد این کار می‌تواند بسیار جذاب باشد اما بسیاری از مصرف‌کنندگان از آن استقبال نکردند. در این مورد عشق و علاقه‌اش او را گمراه کرده بود: ویژگیهای متعدد نرم‌افزار، آن سادگی که جابز همواره به دنبالش بود را از بین برده بود. پیکسار نمی‌توانست با ادوبی که نرم‌افزارهایی در سطح پایین‌تر اما کاملاً ساده‌تر و ارزانتر تولید می‌کرد، رقابت کند.

حتی هنگامیکه خطوط تولید سخت‌افزار و نرم‌افزار پیکسار با مشکل مواجه شدند، جابز همچنان از گروه انیمیشن حمایت می‌کرد. گروهی که برای او مانند «جزیره کوچک هنرهای جادویی» بود که از جنبه احساسی ارضایش می‌کرد و حاضر بود تقویتش کند و حتی رویش شرط‌بندی کند. در بهار ۱۹۸۸ منابع مالی چنان در حال کاهش بود که جابز با برگزاری جلسه‌ای اعلام کرد که مخارج شرکت باید در تمامی سطوح کم شود. پس از پایان جلسه لستر و همکارانش بسیار هراس داشتند که از او برای ساخت انیمیشن کوتاه بعدیشان درخواست مبلغی بیشتر کنند. سرانجام آنها موضوع را با جابز در میان گذاشتند و او در حالی که ساکت بود به آنها با شک و تردید می‌نگریست. برای این کار جابز باید بیش از ۳۰۰ هزار دلار از جیب خود هزینه می‌کرد. پس از چند دقیقه جابز از استوری برد فیلم پرسید. کتمال او را به دفتر انیمیشن برد و هنگامیکه لستر نمایش خود را - با نشان‌دادن تابلوها و اجرای صدای

شخصیت‌ها و میل و اشتیاق به فیلمش- آغاز کرد، جابز رفته‌رفته به هیجان آمد.

داستان فیلم درباره عشق همیشگی لستر یعنی اسباب‌بازیهای کلاسیک بود و از زاویه دید یک اسباب‌بازی به نام تاینی روایت می‌شد که به شکل تک‌نفره موسیقی اجرا می‌کرد. تاینی با بچه‌ای برخورد می‌کند که هم او را شیفته می‌کند و هم می‌ترساند. هنگامیکه تاینی با پنهان شدن در زیر تخت فرار می‌کند با اسباب‌بازیهای هراسان دیگری آشنا می‌شود. اما وقتی کودک با سر زمین می‌خورد و گریه می‌کند، تاینی باز می‌گردد تا او را آرام کند.

جابز گفت پول مورد نیاز را تهیه خواهد کرد. «من به کار جان ایمان دارم» بعدها نیز گفت: «او واقعاً هنرمند بود. جان به کارش اهمیت می‌داد و من هم به او اهمیت می‌دادم. من همیشه به او می‌گفتم: باشه» جابز در پایان اجرای لستر فقط یک جمله گفته بود: تنها چیزی که از او خواسته بودم این بود که یک فیلم بزرگ بسازد. «اسباب بازی کوچک» موفق به دریافت اسکار بهترین انیمیشن کوتاه در سال ۱۹۸۸ شد. این اولین فیلم کامپیوتری بود که چنین جایزه‌ای را از آن خود می‌کرد. برای جشن گرفتن این موفقیت، جابز، لستر و گروهش را به یک رستوران غذاهای گیاهی در سانفرانسیسکو به نام گرینز برد. لستر جایزه اسکار را که در مرکز میز قرار داشت به دست گرفت، مدتی آن را بالا گرفت و گفت: «تنها چیزی که تو می‌خواستی این بود که یک فیلم بزرگ بسازیم».

تیم جدید در دیزنی - مایکل ایزنر مدیرعامل و جفری کاتزنبرگ در بخش فیلمسازی- تلاش خود را برای بازگرداندن لستر آغاز کرد. آنها از انیمیشن اسباب‌بازی کوچک خوششان آمده بود و فکر می‌کردند می‌توان با داستان‌های انیمیشن اسباب‌بازیهایی که جان می‌گیرند و دارای عواطف انسانی هستند کار بزرگ‌تری انجام داد. لستر اما به خاطر اعتماد جابز به او، خود را مدیون او می‌دانست، او بر این باور بود که پیکسار تنها جایی است که او می‌تواند دنیای جدیدی از انیمیشن‌های کامپیوتری خلق کند. او به کتمال گفت: «من می‌توانم بروم دیزنی و کارگردان بشوم یا اینجا بمانم و تاریخ را رقم بزنم» بنابراین دیزنی برای یک قرارداد تولید با پیکسار وارد مذاکره شد. کتزنبرگ می‌گوید: «انیمیشن‌های کوتاه لستر هم از نظر داستان‌گویی و هم از نظر استفاده از تکنولوژی فوق‌العاده بودند، خیلی تلاش‌کردم لستر را به دیزنی بیاورم اما

او به استیو و پیکسار کاملاً وفادار بود. با خودم گفتم: «اگر نمی‌توانید شکستشان بدهید، به آنها بپیوندید» تصمیم گرفتم دنبال راههایی بگردیم که بتوانیم با پیکسار شریک بشویم و آنها را وادار کنیم تا انیمیشنی راجع به اسباب‌بازی برای ما بسازند».

تا این زمان، جابز حدود ۵۰ میلیون دلار از سرمایه خود را در پیکسار هزینه کرده بود. یعنی بیش از نصف پولی که در هنگام اخراج از اپل اندوخته بود. او همچنان در شرکت نکست با زیان مادی مواجه بود. جابز در این زمینه بسیار سر سخت بود: در سال ۱۹۹۱ او در ازای موافقت خود برای افزودن بخش دیگری از سرمایه شخصیش، تمامی کارمندان پیکسار را وادار کرد تا از مزایای خود صرفنظر کنند. اما او از طرف دیگر عاشق کاری بود که می‌شد با ترکیب هنر و فناوری انجام داد. باور او به این نکته که افراد عادی هم دوست دارند مدلسازی سه بعدی را با نرم‌افزار پیکسار تجربه کنند نادرست از کار درآمد. اما این خیلی زود جای خود را به یک غریزه داد. غریزه‌ای که کاملاً به جا بود: «ترکیب هنر و فناوری بیش از هر چیز دیگری می‌تواند موجب تکامل و دگرگونی فیلم‌های انیمیشن شود». این مسئله از سال ۱۹۳۷ که والت دیزنی به سفید برفی جان بخشید تا آن زمان بی‌سابقه بود. جابز با نگاهی به گذشته می‌گوید که اگر می‌دانستم زودتر بر روی انیمیشن تمرکز می‌کردم و نگران ارتقاء برنامه‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری شرکت نبودم. از طرف دیگر اگر او می‌دانست که سخت‌افزار و نرم‌افزار به درآمدزایی نخواهد رسید، هرگز مسئولیت پیکسار را بر عهده نمی‌گرفت. «زندگی یک جورهایی من را فریب داد تا این کار را بکنم و شاید هم بهتر شد».

فصل هجدهم

مرد خانواده

همراه با خاندان جابز



لورن پاول[1]

بر اساس نحوه شکل‌گیری ملاقات‌های قبلی جابز، می‌شد به خصوصیات زنی که مناسب ازدواج با او باشد، پی برد: باهوش و در عین حال متواضع، به‌اندازه کافی مقاوم باشد تا بتواند پا به پای او پیش برود و بتواند بر مشکلات فائق آید. تحصیل‌کرده و مستقل بوده و در عین حال با اقتضائات جابز و یک خانواده، وفق داشته باشد. واقع بین بوده و در عین حال یکدنده نباشد. زنی فهمیده باشد تا قادر باشد او را به خوبی مدیریت کند و در عین حال همواره به او نیاز نداشته باشد. هم‌چنین بهتر بود که از زیبایی در کنار شوخ طبعی و علاقه به رژیم غذایی خاص برخوردار باشد. در اکتبر ۱۹۸۹، بعد از جدا شدن او از تینا ردس، زنی کاملاً منطبق با مشخصات بالا به زندگی او وارد شد.

این چنین زنی در کلاس او رفت و آمد داشت. جابز در خصوص ارائه یکی از سخنرانی‌های «نگرش از بالا»[2] در دانشکده کسب و کار استنفورد در عصر یک روز پنج‌شنبه موافقت کرده بود. لورن پاول یکی از دانشجویان تازه فارغ‌التحصیل دانشکده کسب و کار بود که یکی از هم کلاسی‌هایش به او پیشنهاد شرکت در سخنرانی را داده بود. آنها دیر رسیدند و کلیه صندلی‌ها پر شده بود، از این رو در راهرو نشستند. زمانی که یکی از سرپرست‌های سخنرانی به آنها گفت که باید جابجا شوند، پاول دوستش را به ردیف جلو برد و دو صندلی رزرو شده را مصادره کردند. جابز روی صندلی مجاور او نشسته بود. جابز این چنین بیان کرد: «به طرف راستم نگاهی‌انداختم، دختری زیبا آنجا نشسته بود و در حالی که منتظر بودم تا مرا معرفی کنند با او شروع به صحبت کردم». لورن به شوخی گفت که به دلیل برد در بخت‌آزمایی آن‌جا نشسته است و جایزه‌اش این بود که جابز او را به صرف یک شام، مهمان کند.

جابز بعدها گفت: «او بسیار ستودنی بود». جابز بعد از سخنرانی روی لبه سن با دانشجویان صحبت می‌کرد. او پاول را در حال ترک سالن دید که بازگشت و در گوشه‌ای از جمعیت ایستاد و در ادامه سالن را دوباره ترک کرد. جابز با هدف مصاحبت با او به بیرون رفت. بعد از آنکه به او رسید، گفت: «ببخشید، آیا قرار نبود بابت قرعه‌کشی که برنده شدید، شما را به یک شام دعوت

---

1 - Laurene Powell
2 - View from the Top

کنم؟» او خندید. جابز پرسید: «شنبه چطور است؟» او پذیرفت و جابز شماره‌اش را یادداشت کرد. جابز با ماشین شخصی‌اش به سمت کارخانه توماس فگارتی در کوه‌های سانتا کروز، بالاتر از وودساید - جایی که انجمن عرضه علوم نکست محفل شامی را ترتیب داده بود - رانندگی می‌کرد. اما او ناگهان توقف کرد و دور زد. «من فکر کردم که بهتر است شام را با پاول صرف کنم تا با انجمن علوم، لذا به سمت خودروی او برگشتم و گفتم: «نظرت در خصوص صرف شام در امشب چیست؟» او هم قبول کرد. در یک عصر دل انگیز پاییزی آنها به یک رستوران غذاهای گیاهی به نام سنت میکاییلز الی در پالو آلتو رفتند. جابز گفت: «ما از آن زمان تاکنون با هم بوده‌ایم». آوی توانیان در رستوران کارخانه با سایر اعضای انجمن علوم نکست انتظار می‌کشیدند. او گفت: «استیو تا حدی غیر قابل اطمینان نشان می‌داد، اما زمانی که با او صحبت کردم فهمیدم که اتفاق خاصی افتاده بود». پاول بعد از نیمه شب، بلافاصله بعد از رسیدن به خانه به کاترین (کت) اسمیت که در برکلی زندگی می‌کرد و برایش پیغام گذاشته بود، تلفن کرد. او گفت: «نمی‌توانی باور کنی امشب چه اتفاقی برایم رخ داد، باور نمی‌کنی چه کسی را ملاقات کردم». اسمیت صبح روز بعد تلفن کرد و از ماجرا باخبر شد. او گفت: «ما استیو را می‌شناختیم، او شخصیت موردعلاقه ما بود چرا که ما دانشجویان رشته کسب و کار بودیم».

اندی هرتزفلد و خیلی‌های دیگر تصور می‌کردند که پاول برنامه ملاقات را تنظیم کرده است. هرتزفلد گفت: «لورن دختر دلپسند و نجیبی است، اما قدرت برنامه‌ریزی دارد و من فکر می‌کنم که او از ابتدا برای جابز برنامه داشته است. هم اتاقی دانشگاهی‌اش به من گفت که لورن مجلاتی داشت که عکس استیو روی آنها بود و شرط می‌بست که روزی جابز را ملاقات خواهد کرد، مسخره به نظر می‌رسد که تحت تأثیر قرار گرفتن استیو، صحت داشته باشد».

بعدها پاول بر درست نبودن این تصور پافشاری کرد. او تنها به خاطر درخواست دوستش به سخنرانی رفته بود و در خصوص شخصی که برای دیدنش می‌رفتند تا حدی بی‌اطلاع بوده است. پاول یادآوری کرد: «من می‌دانستم که سخنران استیو جابز است اما تصور من از او همانند تصوری بود که از بیل گیتس داشتم. من آنها را با هم اشتباه می‌گرفتم. این اتفاق در سال ۱۹۸۹رخ داد، زمانی که او در نکست کار می‌کرد و او در نظر من شخصیت بسیار بزرگی

نبود. من برای شرکت در سخنرانی اصرار زیادی نداشتم، اما دوستم بسیار مشتاق بود و من با او همراه شدم.» جابز بعدها گفت: «تنها دو زن بودند که در طول زندگیم حقیقتاً عاشقشان شدم، تینا و لورن، من تصور می‌کردم که عاشق جوان بائز شده‌ام، اما واقعیت این بود که صرفاً او را بسیار دوست داشتم. ابتدا تنها به تینا عشق می‌ورزیدم، سپس در ادامه نسبت به لورن نیز این احساس را پیدا کردم».

لورن پاول در سال ۱۹۶۳ در نیوجرسی متولد شد و مستقل بودن را از اوان کودکی آموخت. پدرش خلبان نیروی تکاوران دریایی بود که در سانحه‌ای در سانتا آنا، واقع در کالیفرنیا کشته شد.. زمانی که هواپیمای او با مشکل مواجه شد، او به جای بیرون پریدن از هواپیما، پرواز را به‌منظور خروج از منطقه مسکونی ادامه داد. ازدواج دوم مادرش ناموفق بود و وضعیت ناگواری را برای او رقم زد، اما او احساس می‌کرد که قادر به ترک خانواده نیست چرا که برای حمایت از خانواده درآمدی نداشت. او و سه برادرش تا سه سال شرایط خانوادگی سختی را تجربه کردند و با حفظ وضعیت ظاهری خود مشکلات را به‌صورت تدریجی و قدم به قدم رفع می‌کردند. او به‌خوبی بر مشکلات فائق آمد. او گفت: «درسی که آن وضعیت به من آموخت، واضح بود: روی پای خود ایستادن. من نسبت به عملکردم در آن شرایط احساس غرور می‌کنم. من به پول به‌دید وسیله‌ای جهت ایجاد اتکا به نفس می‌نگرم و هیچ گاه نگذاشته‌ام که شخصیتم وابسته به آن شود».

بعد از فارغ‌التحصیلی از دانشگاه پنسیلوانیا، در سمت متخصص کسب و کار با درآمد ثابت در شرکت گلدمن ساکز مشغول به فعالیت شد. او با حجم گسترده‌ای از تبادل پول در جریان تجارت ملک سر و کار داشت. مدیر او جان کرنیز، سعی بر حفظ او در گلدمن داشت اما پاول از این کار خوشش نیامد. او گفت: «تو می‌توانی حقیقتاً موفق باشی، لکن باید در تشکیل سرمایه مشارکت داشته باشی». او بعد از سه سال شرکت را ترک‌کرده و به فلورنس ایتالیا رفت و تا قبل از ثبت نام در دانشکده کسب و کار استنفورد، مدت هشت ماه را در آن جا گذراند.

در تاریخ ۳۱ دسامبر ۱۹۸۹، آن سه تن به همراه لیزا به شی پانیس، رستوران مشهور آلیس واترز رفتند. به هنگام صرف شام اتفاقی رخ داد که به بروز مشاجره بین جابز و پاول منجر

گردید. آن دو جداگانه رستوران را ترک کردند و پاول شب را در آپارتمان کت اسمیت گذراند. ساعت نه صبح روز بعد درب کوبیده شد. اسمیت درب را باز کرد و جابز را زیر باران با تعدادی گل‌های وحشی در دست که شخصاً چیده بود، مشاهده کرد. جابز گفت: «ممکن‌است داخل بیایم و لورن را ببینم؟» لورن هنوز خواب بود، جابز دو ساعت در اتاق نشیمن منتظر بود. او پرسید: «کت، چند لحظه می‌توانی بیایی اینجا؟» همه آنها در اتاق خواب جمع شدند. او گفت: «همان‌طور که می‌دانی پدر لورن فوت کرده است و مادر لورن اینجا نیست و از آن جا که تو بهترین دوست او هستی، سؤالی از تو دارم: من می‌خواهم با لورن ازدواج کنم. آیا می‌توانم به کمک تو امیدوار باشم؟» اسمیت به روی تخت رفت و در خصوص آن فکر کرد. او از جابز پرسید: «آیا از نظر شما ایرادی وجودی ندارد؟» وقتی به نشانه رضایت سرش را تکان داد، اسمیت اظهار داشت: «خیلی‌خوب، این جواب تو است».

به هر حال این جواب نهایی نبود. جابز به‌صورت دیوانه‌واری بر چیزی تمرکز می‌کرد و در ادامه ناگهان این تمرکز را متوقف می‌کرد. هنگام کار او بر چیزی که می‌خواست تمرکز می‌کرد و نسبت به سایر وقایع - مستقل از شدت درخواست دیگران جهت مشارکت - بی‌تفاوت بود. او در زندگی شخصی‌اش نیز به همین ترتیب بود. شدت ابراز علاقه آن دو در محیط‌های عمومی به حدی بود که اطرافیان آنها از جمله کت اسمیت و مادر پاول را خجالت‌زده می‌کرد. صبح‌ها در عمارت وودساید، او ممکن بود پاول را با پخش آهنگ «او مرا دیوانه می‌کند» از کانیبالز یانگ فاین با صدای بلند بیدار کند. با این حال در سایر زمانها او ممکن بود لورن را نادیده بگیرد. اسمیت اظهار داشت: «رفتار استیو بین دو حالت توجه بیش از حد که گویی لورن مرکز جهان است، و بی‌توجهی غیرصمیمانه به هنگام انجام کار، نوسان داشت. او قادر بود مانند اشعه لیزر متمرکز شود. زمانی که تمرکزش روی شما باشد، شما را سرشار از توجه می‌کند، در حالیکه اگر روی نقطه دیگری تمرکز کند، شما را کاملاً فراموش می‌کند. این حالتها برای لورن به هیچ وجه قابل درک نبود».

زمانی که او درخواست ازدواج جابز را در نخستین روز سال ۱۹۹۰ پذیرفت، برای ماه‌ها جابز اشاره‌ای مجدد بدان نکرد. سرانجام اسمیت و جابز، در حالیکه در کنار صندوق شنی در پالو آلتو

نشسته بودند، با یکدیگر روبرو شدند. چه اتفاقی افتاد؟ جابز پاسخ داد باید مطمئن شود که پاول قادر است با الگوی زندگی و نوع شخصیت او وفق پیدا کند. ماه سپتامبر او به خاطر کمی معطلی عصبانی شد و مرا ترک کرد. ماه بعد جابز حلقه نامزدی ساخته شده از الماس را به پاول داد که او آن را پس داد.

در ماه دسامبر، جابز پاول را به کنا ویلج در هاوایی، مکان مورد علاقه‌اش جهت گذراندن تعطیلات برد. او از هشت سال پیش، به دلیل خستگی کاری در اپل و به دنبال درخواست از دستیارش برای معرفی جایی جهت استراحت، بدان‌جا رفت و آمد داشت. در نگاه اول، او از مجموعه آلونک‌های مسقف با شاخ و برگ کم‌پشت در سواحل یکی از جزایر بزرگ هاوایی خوشش نیامد. اما ظرف چند ساعت او مشغول تماشای آنها به‌عنوان یک تفریح شده بود. نوعی سادگی و زیبایی مضاعف او را جذب می‌کرد و هر زمان که امکان داشت او به آن جا باز می‌گشت. در دسامبر آن سال او به دلیل حضور پاول لذت مضاعفی را تجربه کرد. عشق آنها کامل شده بود. شب قبل از کریسمس بار دیگر به‌صورت رسمی‌تر درخواست ازدواجش با او را مطرح کرد.

جشن ازدواج، ۱۸ مارس، ۱۹۹۱

جابز علی‌رغم آنکه در لحظات ابتدایی و انتهایی سال ۱۹۹۰ خواستگاری‌های مهیجی را از او ترتیب داده بود، مجدداً نسبت به اقدام جهت ازدواج، مردد گردید.

با وجود آشفتگی عاطفی و خساست در برخی مواقع، ازدواج او می‌توانست بادوام باشد، چرا که امتیاز وفاداری و صداقت را در خود داشت که می‌توانست در برابر زیر و بم‌ها و بروز پیچیدگی‌های عاطفی رنج‌آور زندگی فائق آید.

آوی توانیان تصمیم گرفت که جشن ازدواجی برای جابز ترتیب دهد. این موضوع به سادگی آنچه تصور می‌گردید نبود. جابز علاقه‌ای به برگزاری مراسم نداشت و دوستان زیادی هم نداشت. او حتی ساقدوش داماد نیز نداشت، لذا به نظر می‌رسید مراسم تنها با حضور توانیان و ریچارد کراندال، استاد علوم رایانه در رید که آنجا را به‌منظور کار در شرکت نکست ترک کرده بود، برگزار گردد. توانیان یک لیموزین کرایه کرد، و زمانی که به خانه جابز رسیدند، پاول در

حالی که لباسی رسمی پوشیده بود و سبیلی مصنوعی به‌صورت زده بود، در را باز کرد و می‌گفت که می‌خواهد به‌عنوان یکی از مردها در مراسم شرکت کند. این تنها یک شوخی بود و طولی نکشید که هر سه به سمت سان‌فرانسیسکو حرکت کردند تا علیرغم مشکلات، برای خودشان امکان برگزاری مراسم عروسی سبکی را فراهم آورند.

توانیان قادر نبود گرینز، رستوران گیاهی مورد علاقه جابز در فرت میسون را رزرو کند، لذا او رستورانی بسیار تجملی در یک هتل را رزرو کرد. جابز بلافاصله پس از آنکه نان روی میز قرار گرفت گفت: «من نمی‌خواهم اینجا غذا بخورم». او آنها را وادار کرد که بلند شده و رستوران را ترک کنند و از دست توانیان که هنوز از آداب صرف غذای او آگاه نبود، عصبانی بود. او آنها را به کافه جکولین در نورس بیچ برد که حقیقتاً گزینه مناسب‌تری بود. توانیان می‌گوید: «مراسم مانند مراسم رایج ازدواج نبود، اما بهترین مراسمی بود که برای شخصی مانند استیو می‌شد تدارک دید، و هیچ کس دیگری متولی انجام آن کار نمی‌گردید». جابز قدردان توانیان بود، او مصمم بود تا از او بخواهد که با خواهرش، مونا سیمپسون ازدواج کند. اگرچه این پیشنهاد به نتیجه نرسید، اما نشانه علاقه او به توانیان بود.

پاول نسبت به عواقب اقدامش در زندگی با جابز تا اندازه‌ای آگاه بود. هنگامی که مشغول برنامه‌ریزی مراسم عروسی بودند، خطاط کارت دعوت‌ها به خانه‌شان آمد تا تعدادی نمونه‌کار را به آنها نشان بدهد. مبلی برای نشستن او در خانه نبود، لذا او روی زمین نشسته و نمونه‌ها را کف زمین پخش کرد. جابز اندکی به آنها نگاه کرد، سپس بلند شد و اتاق را ترک کرد. آنها منتظر شدند تا او برگردد، اما او بازنگشت. بعد از مدتی پاول به اتاقش رفت. جابز گفت: «او را رد کن، نمی‌توانم به کارهای او نگاه کنم، مزخرفند!»

در ۱۸ مارس سال ۱۹۹۱، استیون پل جابز سی و شش ساله، با لورن پاول بیست و هفت ساله در آوانی لاج واقع در یوسنی نشنال پارک ازدواج کرد. حدود پنجاه نفر، شامل پدر استیو، پاول جابز و خواهرش مونا سیمپسون در مراسم شرکت کردند. او نامزدش ریچارد اپل - وکیلی که داشت به یکی از نویسندگان برنامه‌های کمدی تلویزیون تبدیل می‌شد - را با خود آورده بود. جابز اصرار کرد که همگی را با اتوبوس کرایه‌ای برساند، او تلاش می‌کرد تا کنترل تمامی

مراسم را در دست داشته باشد. مراسم در سالنی چراغانی شده انجام گرفت، در حالیکه برف به شدت می‌بارید و تنها گلیشر پوینت در دوردست‌ها قابل رؤیت بود.

توانیان گفت: «من تصور می‌کنم او مست بود». اما او مشروب نخورده بود. کیک عروسی به شکل هاف داوم بود، در ترکیبات آن از تخم‌مرغ، شیر و یا هر ترکیبی از محصولات حیوانی اجتناب شده بود، به‌طوریکه برای بیش از نیمی از میهمانان غیر قابل خوردن بود. در ادامه همگی با هم به پیاده‌روی رفتند، و سه برادر پاول جنگ پرتاب گلوله برفی، را به راه انداختند که با سر و صدای زیاد و گلاویزشدن‌های مکرر همراه بود. جابز به خواهرش گفت: «می‌دانی مونا، لورن از نسل جو ناماس و ما از نسل جان موير هستیم».

اقامتگاه خانوادگی

پاول در ذائقه گیاهی، همسرش را همراهی کرد. زمانی که در دانشکده کسب و کار، به‌صورت پاره‌وقت در ادوالا -شرکت آبمیوه‌گیری- مشغول به‌کار بود، در نخستین طرح بازاریابی آنها شرکت کرد. بعد از ازدواج با جابز، او بر اساس آنچه که از کودکی در خصوص خودکفایی فراگرفته بود، احساس کرد که داشتن یک حرفه ضروری است؛ لذا او شرکت مختص به خودش، تراورا را راه‌اندازی کرد، که به تولید خوراکی‌های طبیعی آماده مصرف و تحویل آن به مغازه‌های سراسر کالیفرنیای شمالی می‌پرداخت.

به‌جای زندگی کردن در عمارت منزوی و شبح‌وار و بدون اثاثیه وودساید، آن دو به خانه‌ای محقر و باصفا در گوشه‌ای از محله‌ای متناسب با اقتضائات یک خانواده در پالتو آلتو با ساختار سنتی رفتند. آن جا منطقه‌ای ممتاز بود که همسایگانی نظیر جان دوور سرمایه‌گذار رویایی، لری پیج بنیان‌گذار گوگل و مارک زوکربرگ بنیانگذار فیس‌بوک در کنار اندی هرتزفلد و جواناهافمن در آن ساکن بودند. اما خانه‌ها مجلل نبودند و حصار یا حفاظ‌های طویل جاده چشم‌انداز آنها را محدود نمی‌کرد. در عوض تعداد زیادی از خانه‌ها در طول خیابانهای مسطح و ساکت با پیاده‌روهای عریض در کناره‌ها، در کنار یکدیگر ساخته شده بودند. جابز بعدها گفت: «ما می‌خواستیم جایی زندگی کنیم که بچه‌ها برای دیدن دوستانشان راحت باشند».

آن خانه به سبک مدرن و مطابق آنچه که جابز در صورت ساختن یک خانه از ابتدا طراحی می‌کرد، نبود. هم‌چنین عمارتی متمایز و بزرگ نبود که نظر رانندگانی که از خیابان در پالو آلتو عبور می‌کردند را جلب کند. خانه در دهه ۳۰ توسط طراحی محلی به نام کار جونز، ساخته شده بود که متخصص خانه‌های دقیق قایقی –به‌سبک کتاب‌های داستان- انگلستان یا کلبه‌های کشور فرانسه بود.

خانه از آجر سرخ با باریکه‌های چوبی و سقفی توخالی با ردیف‌های خمیده ساخته شده بود که کلبه سیار کاتزولد را به یاد می‌آورد. نمونه‌ای که به کالیفرنیا رسیده بود، نمونه‌ای عملیاتی از حیاط بود که به وسیله بخش‌هایی از خانه ساخته شده بودند. اتاق نشیمن با سقف طاقدار و کف موزاییکی قهوه‌ای رنگ غیر رسمی بود. در گوشه‌ای از خانه، پنجره مثلث شکل بزرگی به سمت سقف خانه کشیده شده بود که دارای شیشه‌های رنگی بود، گویی آنجا کلیسای کوچکی است، اما جابز آنها را با شیشه‌های شفاف جایگزین کرد. نوسازی دیگری که او و پاول انجام دادند گسترش آشپزخانه بود به‌طوریکه اجاق چوب‌سوز پخت پیتزا و اتاق دارای برای میز چوبی بلندی که احتمالاً محل عمده جمع‌شدن اعضای خانواده خواهد شد، را در خود جای دهد.

تصور می‌شد که نوسازی‌های مزبور چهار ماه به طول انجامد اما به دلیل تغییر مجدد طراحی، شش ماه به طول انجامید. آنها همچنین خانه کوچک پشت خانه‌شان را خریداری کرده و خراب نمودند تا به‌عنوان حیاط پشتی از آن استفاده کنند، پاول باغچه طبیعی زیبایی مملو از گل‌های فصلی در کنار سبزیجات و بوته‌ها ساخته بود. جابز مجذوب روش کر جونز در تکیه بر مصالح سنتی شامل استعمال آجرها و چوب در دکل‌های تلفن، در راستای ایجاد ساختاری مستحکم و ساده شده بود. جابز همان طور که به هریک از جزییات اشاره می‌کرد، گفت: «او هنرمندی دقیق و خودآموخته بوده است. او بیش‌تر تلاش می‌کرده که مبتکر باشد تا اینکه بخواهد پول به دست بیاورد، و لذا هرگز ثروتمند نشد. او هرگز کالیفرنیا را ترک نکرد، ایده‌های او از خواندن کتب کتابخانه سرچشمه گرفته بود».

جابز به‌جز برخی اقلام ضروری، هرگز اثاثیه‌ای به خانه وود ساید نبرد: یک گنجه کشودار و تشک برای اتاق خوابش، میز کارت بازی و چند صندلی تاشو که ممکن بود در ناهارخوری

استفاده شود. او تمایل داشت اطرافش را با چیزهای موردپسندش پر کند و این امر بیرون رفتن و خرید اثاثیه را مشکل می‌کرد. هم اکنون که او در خانه‌ای معمولی در کنار همسر و فرزندی که به زودی به آنها ملحق می‌شد، زندگی می‌کرد، باید امتیازاتی را برای ضروریات قائل می‌شد. اما این مسئله دشوار بود. آنها تخت‌خواب، میز آرایش و دستگاه پخش موسیقی برای اتاق نشیمن تهیه کردند، اما تهیه اقلامی نظیر مبلمان مدت زمان بیش‌تری طول کشید. پاول گفت: «ما در خصوص اثاثیه منزل به مدت هشت سال صحبت می‌کردیم. برای مدت زمان زیادی از خود می‌پرسیدیم: هدف از یک مبلمان چیست؟ خرید لوازم آشپزخانه نیز نیازمند نظریه‌پردازی بود و تنها یک خرید لحظه‌ای نبود». چند سال بعد جابز به وایر در خصوص فرآیند خرید یک ماشین لباسشویی جدید توضیح می‌داد: «روشن است که آمریکایی‌ها فرآیند شستن و خشک کردن را درست انجام نمی‌دهند. اروپایی‌ها آن را بسیار بهتر انجام می‌دهند اما دو برابر زمان مورد نیاز را صرف امور شست و شوی لباس می‌کنند».

به نظر می‌آید که آنها شست وشوی لباس را با یک چهارم مصرف کمتر آب و مصرف بسیار کمتر شوینده‌ها انجام می‌دهند. از همه مهم‌تر اینکه آنها لباس را خراب نمی‌کنند. مصرف آب و صابون آنها بسیار کمتر بوده و در عین حال خروجی آنها لباسی بسیار تمیزتر و نرم‌تر بوده و طول عمر لباس را کاهش نمی‌دهند. ما در جمع خانوادگی مدتی را صرف یافتن نقطه مصالحه بین جوانب مختلف گذراندیم. ما در خصوص طراحی و هزینه خانوادگی بسیار زیاد صحبت می‌کردیم. آیا زمان یک ساعت یا یک و نیم ساعت برای رختشویی برای ما اهمیت داشت؟ یا اینکه به لطیف‌تر بودن و طول عمر بیش‌تر لباس‌ها اهمیت می‌دادیم؟ آیا استفاده یک چهارم از آب برایمان اهمیت داشت؟ ما حدود دو هفته هر شب پشت میز شام در این خصوص صحبت می‌کردیم. سرانجام ماشین‌لباسشویی و خشک‌کن مایل، ساخت آلمان را خریداری کردیم. جابز گفت: «من تا آن زمان نسبت به هیچ یک از نتایج تکنولوژی پیشرفته تا این‌اندازه هیجان زده نشده بودم».

عکس غروب زمستانی سیرا نوادا که از روی لاون پاین، در کالیفرنیا توسط آنسل آدامز گرفته شده بود، عکسی هنری بود که جابز برای اتاق نشیمن با سقف گنبدی شکل خریداری

کرد. خانه آنها آنقدر ساده بود که گاهی که بیل گیتس با همسرش بدان‌جا می‌رفت حیرت می‌کرد. بیل گیتس که آن زمان درگیر ساخت عمارتی با زیر بنای ۶۶۰۰۰ فوت مربع نزدیک سیاتل بود، می‌پرسید: «آیا همه شما اینجا زندگی می‌کنید؟» حتی زمانی که او مجدداً به اپل بازگشت و میلیاردری با شهرت جهانی بود نیز فاقد محافظ و یا خدمتکار همراه بود و حتی در طول روز درب پشتی را قفل نمی‌کرد. تنها مشکل امنیتی او از جانب بورل اسمیت، مهندس نرم‌افزار مکینتاش که زیردست اندی هرتزفلد کار می‌کرد، به صورتی عجیب و ناراحت‌کننده رخ داد. بعد از ترک اپل، اسمیت به بیماری اسکیزوفرنی مبتلا شد. او در خیابانی پایین‌تر از محل زندگی هرتزفلد اقامت داشت و با پیشرفت اختلالات روانی در او، به‌صورت عریان در خیابانها ظاهر می‌شد و در سایر اوقات پنجره‌های مربوط به خودروها و کلیساها را می‌شکست. او تحت مداوای شدید قرار گرفت، اما مشخص شد که بهبود او مشکل است. در یکی از روزها که حالت جنون شرارت‌باری در او عود کرده بود، به سمت خانه جابز حرکت کرد. او در حالیکه سخنان نامربوطی می‌زد به سمت پنجره‌های خانه جابز سنگ پرتاب می‌کرد، و یکمرتبه به داخل خانه او ترقه انداخت. او دستگیر شد، اما حالت روحی او به هنگام انجام معالجات بیش‌تر برطرف شده بود. جابز گفت: بورل شخصیتی بامزه و ساده‌لوح داشت که در یکی از روزهای ماه آوریل به‌طور ناگهانی آن شخصیت از بین رفت. این اتفاق بسیار عجیب و ناراحت‌کننده بود. «جابز دلسوز بود و اغلب از هرتزفلد می‌خواست که اگر کار بیشتری می‌تواند انجام دهد به او بگوید. اسمیت به زندان افتاده بود و از اعتراف به کار خودش اجتناب می‌کرد. سه روز بعد زمانی که هرتزفلد متوجه شد، از جابز برای آزادسازی او درخواست کمک کرد. جابز کمک کرد ولی هرتزفلد را با سؤالش متعجب کرد: «اگر واقعه‌ای مشابه برای من رخ می‌داد، به این خوبی که به بورل کمک کردی به من نیز توجه می‌کردی؟»

جابز عمارتش در وودساید که حدود ۱۰ مایل بالاتر از پالوآلتو و در میان کوه‌ها قرار داشت را حفظ کرد. او می‌خواست که جنبش مستعمراتی فورتین بدروم ۱۹۲۵ اسپانیولی‌ها را متلاشی کند و او طرح‌هایی برای جایگزینی آن با خانه‌ای بسیار ساده و الهام گرفته از مدرنیزه ژاپنی و تا یک سوم کوچک‌تر از عمارت قبلی، ارائه کرد. اما برای مدت بیش از بیست سال درگیر

مجموعه‌ای از کش و قوس‌های کند دادگاهی با طرفداران حفظ عمارت گردید که خواستار حفظ بخش اصیل عمارت بودند. (سرانجام در سال ۲۰۱۱ او موفق به کسب مجوز تخریب گردید، اما در آن زمان علاقه‌ای به ساخت خانه دوم نداشت).

در مواقع لازم جابز ممکن بود که از عمارت نیمه متروک وودساید، خصوصاً استخر شنای آن برای میهمانی‌های خانوادگی بهره‌ببرد. در زمان ریاست‌جمهوری بیل کلینتون، او و هیلاری کلینتون به دلیل علاقه به ملاقات با دخترشان در استنفورد در خانه اشکوبه مربوط به دهه ۵۰ اقامت کردند. از آن جا که هم خانه اصلی و هم خانه اشکوبه فاقد اثاثیه بودند، پاول زمانی که قرار بود خانواده کلینتون بدان جا بیایند، دلالان هنری و اثاثیه منزل را فراخواند و به‌منظور تجهیز موقت ساختمان به آنها پول داد. اندکی بعد از وقوع طوفان مانیکا لوینسکی، هنگامی که پاول اثاثیه را کنترل نهایی می‌کرد متوجه شد که یکی از نقاشی‌ها نیست. او در حالی که نگران شده بود از گروه سازمان‌دهنده جویای ماجرا شد. یکی از آنها خودش را کنار کشید و توضیح داد که به خاطر مسئله لباس آبی در قضیه لوینسکی، آنها تصمیم گرفتند که آن را پنهان کنند. (کلینتون در طول یکی از مکالمات آخر شبش با جابز، راه حلی به‌منظور رفع قضیه لوینسکی جویا شده بود. جابز به او گفت: «من نمی‌دانم که آیا شما این کار را انجام داده‌اید، اما اگر حقیقت داشته باشد باید آن را به مردم کشور بگویید» در آن سوی خط رئیس‌جمهور سکوت کرد).

اسباب کشی لیزا

در اواسط سال هشتم تحصیلی لیزا، معلمان او با جابز تماس گرفتند. مشکلاتی اساسی وجود داشت، لذا جابز زمانی که با لیزا پیاده‌روی می‌کرد، از او در خصوص وضعیتش پرسید و به او پیشنهاد زندگی با خودش را داد. او دختر بالغی بود که تازه چهارده ساله شده بود، در خصوص این موضوع دو روز فکر کرد و سپس به پیشنهاد او جواب مثبت داد. او از قبل اتاقش را انتخاب کرده بود: اتاقی که درست در کنار اتاق پدرش بود. زمانی که برای اولین بار آن جا رفت، هیچ‌کس در خانه نبود و او با دراز کشیدن روی کف اتاق آن جا را تست کرد.

دوره سختی بود. کریسان برنان هر از چند گاهی از خانه شخصی‌اش که چند بلوک با آنها

فاصله داشت، بیرون می‌آمد و از حیاط بر سر آنها فریاد می‌کشید. وقتی که اخیراً نسبت به رفتارش از او سؤال کردم و دلیل اسباب‌کشی لیزا از خانه‌اش را گفتم، او گفت که هنوز قادر نیست آنچه را در طول آن مدت رخ داد، در ذهنش تحلیل کند. اما سپس یک ایمیل طولانی برایم ارسال کرد که گفته بود ممکن‌است توضیحی برای آن وضعیت باشد:

اطلاع‌داری که استیو چگونه قادر بود تا از مردم شهر وودساید به‌منظور ویران کردن عمارت وودساید اجازه بگیرد؟ گروهی از افراد بودند که می‌خواستند عمارت وودساید او به خاطر داشتن ارزش تاریخی حفظ گردد، اما استیو قصد داشت که آنجا را خراب کند و به جای آن خانه‌ای با یک حیات باغ مانند درست کند. استیو اجازه داد که در طول چند سال آن خانه پوسیده و دارای خرابی‌های زیادی گردد تا دیگر امکان نگهداری و حفظ آن مقدور نباشد. راهبردی که او برای به نیل به هدفش دنبال می‌کرد، تبعیت از مسیری بود که کمترین درگیری و مقاومت را در پی داشته باشد، لذا با واگذاشتن عمارت به حال خودش و حتی احتمالاً باز گذاشتن پنجره‌ها برای سال‌ها، عمارت به‌شدت فرسوده شد...

در راهبردی مشابه استیو تلاش می‌کرد که نفوذ و امکانات مرا به تحلیل ببرد، این وضعیت مقارن بود با زمانی که لیزا ۱۳ یا ۱۴ ساله بود و او را به خانه‌اش برده بود. او نخست هدفی را در پیش گرفت و سپس به راهبردی ساده‌تر روی آورد که نسبت به من مخرب‌تر و برای لیزا حیرت‌آورتر بود. شاید این مطالب تمامی جوانب را نپوشانده باشد اما او به آنچه می‌خواست، رسید.

لیزا تمام آن چهار سال را در کنار جابز و پاول در دبیرستان پالوآلتو سپری کرد و او استعمال نام لیزا برنان–جابز را از آن زمان آغاز کرد. او تلاش کرد که پدر خوبی باشد، اما برخی اوقات سرد و غیرصمیمی می‌شد. زمانی که لیزا احساس می‌کرد که باید بگریزد، به خانه خانواده‌ای مهربان در نزدیکی منزلشان پناه می‌برد. پاول تلاش می‌کرد که نقش حامی را ایفا کند، او کسی بود که در اغلب مراسم‌های مدرسه لیزا شرکت می‌کرد.

زمانی که لیزا به کلاس‌های بالاتر رسید، به نظر در حال ترقی می‌آمد. او به گروه نشریه مدرسه به نام کمپنیلی پیوست، و در آن به همراه همکلاسی‌اش بن هیولت - نوه مردی که به پدرش نخستین شغلش را اعطا کرد- نقش کمک ویراستار را بر عهده گرفت. او پیشرفت اسرارآمیزی از خود به نمایش گذاشت. زمانی که وقت رفتن او به دانشگاه فرا رسید، او می‌دانست که می‌خواهد به شرق برود. او برای دانشگاه هاروارد تقاضا داد - امضای پدرش را در تقاضانامه جعل کرد چرا که او در شهر نبود - و برای شروع کلاس‌ها در سال ۱۹۹۶ پذیرفته شد.

لیزا در نشریه هاروارد به نام کریمسن مشغول به فعالیت شد و سپس در مجله ادبی ادوکیت فعالیتش را ادامه داد. بعد از آن که رابطه‌اش با نامزدش را به هم زد، او یک سال را خارج از کشور در کالج کینگ واقع در لندن، سپری کرد. سال‌هایی که در کالج بود، همچنان رابطه پرآشوبش با جابز ادامه داشت. زمانی که به خانه بازگشت در برخورد با موضوعات پیش پا افتاده عصبانی می‌شد، مثلاً در مورد غذایی که برای شام خورده می‌شد، او به خواهر و برادر کوچکش توجه کافی نداشت و آنها ممکن بود که برای هفته‌ها و گاهی ماه‌ها با یکدیگر صحبت نکنند. گاهی بحث‌ها آن چنان بالا می‌گرفت که جابز حمایت مالی از او را متوقف می‌کرد و او از اندی هرتزفلد یا سایرین پول قرض می‌کرد. یک بار هرتزفلد با تصور اینکه جابز شهریه او را پرداخت نخواهد کرد، مبلغ ۲۰۰۰۰ دلار به او قرض داده بود. هرتزفلد گفت: «او به‌صورت دیوانه‌واری از من پول قرض می‌گرفت. اما جابز صبح روز بعد با من تماس گرفت و به حسابدارش سپرد که آن پول را برایم ارسال کند». جابز به جشن فارغ‌التحصیلی لیزا از دانشگاه هاروارد در سال ۲۰۰۰ نرفت. او گفت: «او حتی مرا دعوت نکرد».

به هر صورت لحظات لذت‌بخشی نیز در آن سال‌ها گذشت، از جمله یک تابستان که لیزا به خانه بازگشته بود، در کنسرت جمع‌آوری اعانه برای گروه الکترونیک فرانتیر فوندیشن - که یک گروه مدافع دسترسی به تکنولوژی بود - فعالیت داشت. کنسرت در سالن فیلمور آدیتوریم در سان فرانسیسکو برگزار می‌شد که با حضور گریتفول دد، جفرسون ارپلین و جیمی هندریکس بر سر زبانها افتاده بود. او سرود تریسی چمپین: «فقرا پیروز خواهند شد/ و حقشان را استیلا کن» را می‌خواند، درحالیکه پدرش در انتهای سالن ایستاده بود و خواهر یک ساله‌اش ارین را

در گهواره حمل می‌کرد. نشیب و فراز زندگی جابز با لیزا بعد از اسباب‌کشی لیزا به منهتن به‌عنوان نویسنده‌ای مستقل، ادامه یافت. رابطه آنها به‌دنبال ناکامی جابز در خصوص کریسان، وخیم‌تر شد. او خانه‌ای ۷۰۰۰۰۰ دلاری برای کریسان خریداری کرده بود تا از آن استفاده کند. خانه را به نام لیزا سند کرده بود، اما کریسان لیزا را به‌منظور واگذاری حق وکالت آن خانه متقاعد کرد و سپس خانه را فروخت و پول آن را صرف سفر با یک مبلغ روحانی و زندگی در پاریس کرد. زمانی که آن پول به پایان رسید، او به سان فرانسیسکو بازگشت. او در وب‌سایتش که هرتزفلد برایش تهیه کرده بود، این چنین نوشت: «من یک شمارنده و شرکت‌کننده رؤیایی در آینده رو به رشد نوع بشر و زمین در حال ارتقا هستم. من ترکیب‌ها، رنگ و فرکانس‌های صوتی ناشی از ارتعاش مقدسی که خود تولید می‌کنم را تجربه کرده و با نقاشی زندگی می‌کنم». زمانی که کریسان به دلیل ابتلا به عفونت سینوسی شدید و مسائل دندان پزشکی نیازمند پول گردید، جابز از پرداخت پول به او امتناع کرد، که باعث شد لیزا بار دیگر برای چند سال با او صحبت نکند و بدین‌گونه این رفتار ادامه یافت.

مونا سیمپسون تمامی اینها به‌علاوه تصوراتش را برای رمان سومش، «یک مرد معمولی» که در سال ۱۹۹۶ منتشر شد، به کار گرفت. شخصیت عنوان کتاب بر گفته از زندگی جابز است و تا حدی منطبق بر واقعیت است: این کتاب خیرخواهی بدون سروصدای جابز، خرید اتومبیل ویژه برای دیگران، دوستی زیرک که مبتلا به بیماری استخوانی است و بسیاری زوایای روابط نامساعد او با لیزا شامل انکار داشتن صفات پدرانه توسط جابز را به نمایش می‌گذارد. اما قسمت دیگر کتاب کاملاً ساختگی است، برای مثال کریسان به لیزا در سنین کم نحوه رانندگی را آموخت، اما در کتاب او در پنج سالگی کامیونی را به تنهایی در طول کوه‌ها می‌راند تا پدرش را بیابد که هرگز موفق نشد. علاوه بر این، جزئیات کوچکی نظیر توصیف شتابزده شخصیت منطبق با جابز در جملات آغازین: «او آن چنان پرمشغله بود که حتی فرصت کشیدن سیفون دستشویی را نداشت». در رمان دیده می‌شود که مطابق نقد روزنامه‌نگاران بررسی آنها خالی از لطف نیست.

ظاهراً نمایش ساختگی رمان از جابز بسیار نامطلوب بوده است. سیمپسون شخصیت اصلی رمانش را از لحاظ تأمین خواسته‌ها و امیال دیگران ناتوان توصیف می‌کند. نکات بهداشت هم که او ذکر کرده بود نیز کاملاً منطبق با آن چه در جابز وجود داشت نبود. «او اعتقادی به ماده برطرف کننده بوی بد نداشت و اغلب اقرار می‌کرد که با یک رژیم غذایی مناسب و استفاده از صابون نعنایی تهیه شده از روغن زیتون انسان هیچ‌گاه بوی بد نداده و عرق نمی‌کند». اما رمان در بسیاری قسمت‌ها پیچیده و احساسی می‌شود، و در انتها چهره کامل‌تری از انسانی را نشان می‌دهد که کنترل شرکت بزرگی که خود تأسیس کرده است را از دست می‌دهد و می‌آموزد که دخترش که او را رها کرده است را مورد تمجید قرار بدهد.

جابز بعدها گفت که او هرگز رمان را نخوانده است. او به من گفت: «من شنیدم که آن رمان درباره من نوشته شده است و اگر درباره من باشد، من واقعاً عصبانی خواهم شد و من نمی‌خواهم نسبت به دخترم عصبانی شوم، لذا رمان را نخواهم خواند». به هر نحو او چند ماه بعد از انتشار کتاب در خصوص آن به نیویورک تایمز گفت که کتاب را خوانده است و بازتاب‌های خود را در شخصیت اصلی داستان دیده است. او به گزارشگر، استیو لر چنین گفت: «در حدود ۲۵٪ کتاب منطبق با من است که به سبک نوشتاری نویسنده نوشته شده است و من نمی‌توانم دقیقاً به شما بگویم این ۲۵٪ مربوط به کدام قسمت‌هاست». همسرش گفت که در حقیقت جابز نگاه گذرایی به کتاب انداخت و از او خواست که کتاب را برایش بخوانم تا بتواند در خصوص آن تصمیم‌گیری کند.

سیمپسون قبل از انتشار کتاب، نسخه خطی آن را برای لیزا ارسال کرد، اما ابتدا او جز چند صفحه نخست را مطالعه نکرد. او خاطر نشان کرد: «در چند صفحه اول، من با خانواده‌ام، خاطراتم، وسایلم، افکارم و خودم در شخصیت جین روبرو شدم، و اینکه برخی مطالب ساختگی بین آن واقعیات قرار گرفته بود که نسبت به من واقعیت نداشت، و به دلیل نزدیکی زیادشان به واقعیت، درست جلوه می‌کردند». شخصیت لیزا جریحه‌دار شد، او طی نامه‌ای برای هاروارد ادووکیت دلیل آن را تشریح کرده بود. پیش‌نویس اول او بسیار طعنه‌آمیز بود، او قبل از انتشار آن را تا حدی تعدیل کرد. او احساس کرد که از طریق رفاقتی که با سیمپسون داشته است

مورد هتک حرمت قرار گرفته است بنابراین اینچنین نوشت: «من از آن شش سالی که مونا به جمع‌آوری اطلاعات مشغول بود اطلاعی نداشتم، من نمی‌دانستم زمانی که از او همدردی و مشورت طلب می‌کردم او در آن حال مشغول ثبت وقایع بود». سرانجام لیزا با سیمپسون آشتی کرد. آنها به یک قهوه‌خانه رفتند تا در خصوص کتاب با یکدیگر بحث کنند و لیزا به او گفت که قادر به تمام کردن آن نبوده است. سیمپسون گفت که او از انتهای کتاب خوشش خواهد آمد. در طول سال‌ها لیزا رابطه‌ای منقطع با مونا داشت، ولی این رابطه از برخی جهات نسبت به رابطه‌ای که با پدرش داشت نزدیک‌تر بود.

فرزندان

زمانی که پاول در سال ۱۹۹۱ باردار شد - چند ماه بعد از ازدواجش با جابز - فرزندشان تا دو هفته با نام «نوزاد پسر جابز»[1] شناخته می‌شد، چرا که مشخص شد انتخاب یک اسم تنها اندکی از انتخاب ماشین لباسشویی راحت‌تر است. سرانجام آنها او را رید پاول جابز نامیدند. نام وسط او نام پدر جابز بود و نام اولش که پاول و جابز هر دو بر آن اتفاق نظر داشتند، از نام کالج جابز گرفته شده بود.

رید از بسیاری جهات همانند پدرش گردید: قاطع و باهوش، با چشمان نافذ و جذابیت مسحورکننده. اما برخلاف پدرش، او خوش‌مشرب بود و خیرخواه و متواضع بود. او خلاق بود - به‌عنوان بچه او دوست داشت لباس‌های محلی بپوشد - و دانش‌آموزی فوق‌العاده بود که به علم علاقه داشت. او می‌توانست نگاه خیره پدرش را تقلید کند، اما او به‌طور مشخص مهربان بود و به نظر نمی‌رسید که کوچک‌ترین بی‌رحمی در ذاتش باشد.

ارین سینا جابز در سال ۱۹۹۵ متولد شد. او اندکی آرام‌تر بود و گاهی از اینکه پدرش زیاد به او توجه نمی‌کرد دلخور می‌شد. او علاقه پدرش به معماری و طراحی را به ارث برده بود اما آموخته بود که تا حدی از احساسات فاصله بگیرد، تا از جانب زیردستانش اذیت نشود.

1- baby boy Jobs

کوچک‌ترین بچه به نام ایوه در سال ۱۹۹۸ متولد شد، و شخصیتی مصمم، پر سر و صدا و بامزه داشت که محتاج و مرعوب نبود و می‌دانست که چگونه با پدرش رفتار کند و با او صحبت کند - و گاهی بر او چیره شود - و حتی او را اذیت کند. پدرش به شوخی می‌گوید که او کسی است که در صورتیکه رئیس‌جمهور ایالات متحده نشود، روزی اپل را مدیریت خواهد کرد.

جابز رابطه‌ای بسیار قوی با رید برقرار کرد اما نسبت به دخترانش فاصله بیش‌تری داشت. زمانیکه با دیگران بود، ممکن بود گاهی به آنها توجه کند اما اغلب زمانی که چیزی فکرش را مشغول می‌کرد، آنها را به‌طور کامل فراموش می‌کرد. پاول می‌گفت: «او روی کارش تمرکز می‌کرد و در این اوقات گویا او در حضور دختران نبود» یک بار جابز در حضور همسرش نسبت به پیشرفت خوب فرزندانشان حیرت کرد: «مخصوصاً که ما همیشه در خانه پیش آنها نبودیم». این موضوع باعث حیرت پاول شد و تا حدی او را عصبانی کرد، چرا که او زمانی که رید دو ساله شد کارش را رها کرد و تصمیم گرفت صاحب فرزندان بیش‌تری شود.

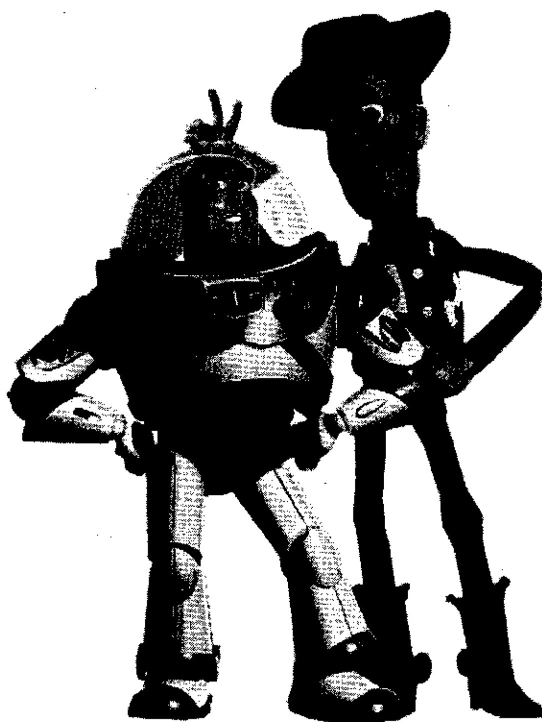
در سال ۱۹۹۵ مدیر عامل شرکت اوراکل لری الیسون[1] جشن تولد چهل سالگی برای جابز که دیگر یکی از ستارگان عرصه تکنولوژی و شخص بزرگ و با نفوذی شده بود، برگزار کرد. الیسون تبدیل به یکی از دوست‌های نزدیک جابز شده بود، او اغلب خانواده جابز را با یکی از قایق‌های مجللش بیرون می‌برد. رید او را «دوست ثروتمند ما» صدا می‌کرد که نشاندهنده عدم تظاهر پدرش جابز به ثروت بود. درسی که جابز از روزهای گذشته زندگی‌اش گرفت، این بود که مالکیت مادی بیش‌تر از آن که زندگی را غنی کند باعث تشویش آن می‌شود. او گفت: «هر مدیر عامل دیگری که می‌شناسم دارای محافظان امنیتی می‌باشد، آنها حتی این محافظان را به خانه‌شان می‌برند، این شیوه‌ای احمقانه برای زندگی کردن است».

1 - Larry Ellison

فصل نوزدهم

داستان اسباب‌بازی

بوز و وودی برای نجات



جفری کتزنبرگ[1]

یکبار والت دیزنی گفت: «انجام دادن امور غیرممکن خودش یک نوع سرگرمی است.» این نوع نگرش بود که جابز را به خود جذب کرد. او وسواس دیزنی در مورد جزییات و طراحی را تحسین و احساس کرد که یک قرابت طبیعی بین شرکت پیکسار و استودیو فیلم دیزنی وجود دارد.

شرکت والت دیزنی، شرکت تولید انیمیشن‌های کامپیوتری پیکسار را تحت لیسانس خود درآورد و بدینصورت به بزرگترین مشتری کامپیوترهای پیکسار تبدیل شد. یک روز جفری کتزنبرگ - رئیس بخش فیلم دیزنی- جابز را به استودیوهای بوربانک[2] دعوت کرد تا از فناوری اجرایی آنها بازدید کند. همانطور که اهالی دیزنی مکان‌ها را به او نشان می‌دادند، جابز رو به کتزنبرگ کرد و پرسید: «آیا دیزنی از پیکسار راضی است؟» کتزنبرگ با هیجان و شادی بسیار پاسخ داد: بله و جابز پرسید: فکر می‌کنید ما هم در پیکسار از دیزنی راضی باشیم؟ کتزنبرگ پاسخ داد که: اینطور فرض می‌کند. جابز گفت: «نه نیستیم. ما می‌خواهیم با شما یک فیلم بسازیم، این ما را راضی می‌کند».

کتزنبرگ انیمیشن کوتاه جان لستر[3] را تحسین کرد و تلاش ناموفقی برای تطمیع او برای بازگشت به دیزنی انجام داد. سپس کتزنبرگ تیم پیکسار را به همکاری در ساخت یک فیلم دعوت کرد. هنگامی که کتمول[4]، جابز و لستر دور میز مذاکره نشستند، کتزنبرگ که آدم رکی بود، در حالیکه به لستر نگاه می‌کرد گفت: جان، از آنجایی که تو نمی‌خواهی برای من کار کنی، می‌خواهم کاری کنم که کارها به همین شکل انجام شوند. درست همانطور که شرکت دیزنی برخی از ویژگی‌هایش را با پیکسار قسمت کرد، کتزنبرگ نیز برخی ویژگی‌ها را با جابز تقسیم کرد. هر دوی آنها وقتی که می‌خواستند، فریبنده بودند و گاهی هم بر اساس حس و حال یا علایق خود پرخاشگر بودند. الوی ری اسمیت[5] که در شرف ترک پیکسار بود در جلسه حضور داشت. او گفت: کتزنبرگ و جابز مرا بسیار تحت‌تاثیر قرار دادند، مانند حاکمانی که هدیه

---

1 - Jeffery Katzenberg
2 - Burbank
3 - John Lasseter
4 - Catmull
5 - Alvy Ray Smith

شگفت‌انگیز آنها پرگویی است. کتزنبرگ به‌طور دلپذیری از این موضوع آگاه بود، او به تیم پیکسار گفت: «همه فکر می‌کنند من یک حاکم هستم. اما معمولاً حق با من است، می‌توان تصور کرد که جابز هم مثل من است».

از آنجا که هر دو مرد اشتیاق یکسانی داشتند، گفتگوها بین کتزنبرگ و جابز ماهها به طول انجامید. کتزنبرگ پافشاری کرد که دیزنی باید حق داشتن فناوری اختصاصی پیکسار برای ساختن انیمشین‌های سه بعدی را داشته باشد. جابز حرف او را رد کرده و جلسه را پایان داد. جابز تقاضای خود را داشت: «پیکسار مالکیت بخشی از فیلم و شخصیت‌ها را خواهد داشت و در حقوق ویدیویی و نتایج آن سهیم خواهد بود». کتزنبرگ گفت: «اگر این چیزی است که می‌خواهی، می‌توانیم همین حالا گفتگو را پایان داده و شما بروید». جابز ایستاد و آنرا پذیرفت.

لستر محو تماشای آن دو مدیر انعطاف‌ناپذیر شده بود. او گفت: دیدن اینکه استیو و جفری به سراغش می‌روند ترسناک بود. این شبیه یک مسابقه شمشیربازی بود، هر دو استاد بودند. اما کتزنبرگ با یک شمشیر وارد مسابقه شده بود و جابز فقط یک غلاف شمشمیر داشت. پیکسار در شرف ورشکستگی بود و بسیار بیشتر از دیزنی نیازمند انجام این توافق بود. به‌علاوه اینکه دیزنی توانایی تامین مالی کل شرکت را داشت اما پیکسار نه. نتیجه حاصله، توافقی بود که در می ۱۹۹۱ انجام شد، طبق آن توافق دیزنی مالک تصویر و کل شخصیت‌ها می‌شد، کنترل ساخت را داشت و ۱۲.۵٪ از عایدی فروش بلیط را به پیکسار پرداخت می‌کرد. عقیده بر این بود که دو فیلم بعدی پیکسار را ساخته و با استفاده از شخصیت‌ها حق ساختن ادامه فیلم - با یا بدون پیکسار - را داشته باشد. همچنین دیزنی می‌توانست با کوچکترین خطایی در هر زمان فیلم را متوقف کند.

ایده جان لستر داستان اسباب‌بازی[1] نام داشت. سرچشمه این ایده یک باور بود، که او و جابز مشترکاً داشتند، هدفی که برای آن ساخته شده بودند. اگر آن موضوع بایستی احساسات می‌داشت، می‌بایست براساس خواسته آنها باشد تا ماهیت خود را کامل کند. برای مثال، هدف یک شیشه نگهداشتن آب است و اگر شیشه احساس داشت، وقت پر بودن خوشحال و وقت

---

1 - Toy Story

خالی بودن باید ناراحت باشد. ماهیت یک نمایشگر کامپیوتر این است که رابط انسان با کامپیوتر باشد. ماهیت یک تک چرخه این است که در یک سیرک رانده شود. همینطور برای اسباب‌بازی‌ها، هدف آنها بازیچه بودن برای بچه‌هاست، و بنابراین ترس آنها از دور انداخته شدن یا جلب توجه صاحب آنها توسط اسباب‌بازی‌های جدیدتر است. بنابراین یک بادی فیلم[۱] یک اسباب‌بازی محبوب قدیمی را با یک اسباب‌بازی براق جدید زوج می‌کند که نمایشی اساسی دارد، بخصوص هنگامی که داستان حول محور جدا شدن اسباب‌بازی از یک بچه باشد. کار اصلی شروع شد، هر کس یک تجربه تلخ از دوران کودکی خود در مورد گم‌کردن اسباب‌بازیش دارد. اما داستان از دید یک اسباب‌بازی است که گم شده و تلاش می‌کند دوباره مهم‌ترین چیز را به‌دست بیاورد: «بازی شدن توسط بچه‌ها» این دلیل وجود تمام اسباب‌بازی‌ها است. این زیربنای احساسی وجود آنهاست.

دو شخصیت اصلی پیش از آنکه تبدیل به بوز لایتیر[۲] و وودی[۳] شوند بارها بررسی شدند. هر دو هفته، لستر و تیمش آخرین مجموعه تصاویر یا فیلم‌ها را جمع‌آوری می‌کردند تا به اهالی دیزنی نشان دهند. در اولین تست‌های نمایش، پیکسار فناوری شگفت‌انگیز خود را به رخ کشید، به‌عنوان مثال با ساختن صحنه‌ای که وودی روی یک میز خش خش می‌کند درحالیکه نور از لای کرکره پنجره روی لباس شطرنجی او موج می‌زند – افکتی که رندر کردن آن با دست تقریباً غیرممکن بود. - با این حال، تاثیرگذاری روی دیزنی از طرح اصلی داستان مشکل‌تر بود. در هر ارائه پیکسار، کتزنبرگ بیشتر قسمت‌های آنرا رد می‌کرد، نظرات و پیشنهادات خود را فریاد می‌زد. و تعدادی پادوهایی همواره در دسترس بودند تا اطمینان حاصل شود که تمام پیشنهادات و خواسته‌های گفته شده توسط کتزنبرگ به‌صورت عملی پیگیری شده‌اند.

فشار عمده کتزنبرگ برای اضافه‌کردن حاشیه بیشتر در مورد دو شخصیت اصلی بود. او گفت: ممکن‌است این یک فیلم انیمیشنی به اسم داستان اسباب‌بازی باشد، اما مخاطب آن

---

۱ – فیلم هایی که در آنها دو شخصیت متفاوت یک زوج بازیگری تشکیل می‌دهند، مانند لورل و هاردی (مترجم)

2 - Buzz Lightyear

3 - Woody

نباید تنها بچه‌ها باشند. کتزنبرگ گفت: در ابتدا نه نمایشنامه‌ای بود، نه یک داستان واقعی و نه درگیری. او پیشنهاد کرد که چند بادی فیلم قدیمی، مانند «ستیزه جویان»[1] و «۴۸ ساعت» را ببیند، که در آنها هر دو شخصیت با رفتارهای متفاوت در کنار هم قرارگرفته و باید باهم باشند. بعلاوه، او همچنان اصرار به حاشیه داشت که معنی آن حسودی، بدجنسی و بدخلقی بیشتر در مورد بوز، تازه‌وارد جعبه اسباب‌بازی‌ها بود. در یک جا وودی پس از بیرون‌انداختن بوز از پنجره می‌گوید: «این جهانی است که اسباب‌بازی، اسباب‌بازی را می‌خورد».

پس از چند نوبت یادداشت‌های کتزنبرگ و مدیران دیگر دیزنی، وودی تقریباً عاری از تمام افسونگری‌ها شد. در یک صحنه او اسباب‌بازی‌های دیگر را به بیرون از تخت پرتاب کرده و به اسلینکی دستور می‌دهد تا برای کمک بیاید. وقتی اسلینکی تردید می‌کند، وودی فریاد می‌کشد: «کی گفت تو باید فکر کنی؟» سپس اسلینکی سوالی پرسید که اعضای تیم پیکسار بزودی از خود می‌پرسیدند: چرا این گاوچران اینقدر ترسناک است؟ همانطور که تام هنکس، که بجای وودی سخن می‌گفت، از روی تعجب فریاد زد: این یارو خیلی آشغاله! کات.

لستر و تیم پیکسار او نیمه اول فیلم را در نوامبر ۱۹۹۳ آماده نمایش کردند، پس آن را به بوربانک آوردند تا برای کتزنبرگ و مدیران دیگر دیزنی به نمایش بگذارند. پیتر اشنایدر، رئیس انیمیشن‌های آتی، هرگز شیفته ایده کتزنبرگ مبنی بر استفاده از خارجی‌ها بمنظور انیمیشن سازی برای دیزنی نبود، و آن را یک آشفتگی اعلام و دستور توقف تولید را صادر کرد. کتزنبرگ موافقت کرد. او از تام شوماخر، یکی از همکاران پرسید: «چرا این اینقدر وحشتناک است؟» شوماخر بدون تعارف پاسخ داد: «چون این اصلاً فیلم آنها نیست». او بعداً توضیح داد که آنها نظرات کتزنبرگ را دنبال می‌کردند و پروژه کاملاً از مسیر خارج شده بود.

لستر فهمید که شوماخر درست می‌گفت. او گفت: من آنجا نشستم و کاملاً از دیدن آنچه روی صفحه نمایش بود برآشفته بودم. این داستانی بود پر از بدبختی و شخصیت‌های بدجنسی که تاکنون زیاد دیده‌ایم. او از دیزنی خواست برای رفتن به پیکسار و کار مجدد بر روی نمایشنامه فرصتی به او بدهند. کتزنبرگ هم از این موضوع پشتیبانی کرد.

---

1 - Defiant Ones

جابز زیاد خود را وارد فرایند ساختن نکرد. تمایل او به بدی، بخصوص در مورد سلیقه و طراحی باید کنترل می‌شد. این خودسانسوری تعهد او به احترام برای لستر و دیگر هنرمندان در پیکسار بود، همچنین توانایی لستر و کتمول برای نگهداشتن آنها در شرکت بی[1] بود. با این حال او به ارتباط با دیزنی کمک کرد و تیم پیکسار از آن قدردانی کرد. هنگامی که کتزنبرگ و اشنایدر تولید داستان اسباب‌بازی را متوقف کردند، جابز با سرمایه شخصی خود کار را ادامه داد و جبهه آنها را بر علیه کتزنبرگ دوباره تشکیل داد. جابز بعداً گفت: «او کل داستان اسباب‌بازی را خراب کرد. او می‌خواست وودی شخصیت بدی باشد، این چیزی نبود که ما می‌خواستیم». سه ماه بعد تیم پیکسار با نمایشنامه جدید برگشت. شخصیت وودی از یک رئیس ظالم تبدیل به یک رهبر فرزانه برای اسباب‌بازی‌های دیگر اندی شد. حسادت او پس از رسیدن بوز لایتیر دلسوزانه‌تر ترسیم و براساس نگرانی‌های او یک آهنگ رندی نیومن به نام چیزهای عجیب قرارداده شد. صحنه‌ای که وودی بوز را از پنجره بیرون پرت می‌کند به این علت نوشته شده بود که پرتاب شدن بوز از پنجره را حادثه‌ای نشان دهد که شروع آن حقه کوچکی بود شامل لامپ لوکسو که آغازگرش وودی بود. کتزنبرگ و همکارانش راهکار جدید را تایید کردند و در فوریه ۱۹۹۴ فیلم به تولید بازگشت.

تمرکز جابر بر تحت کنترل نگهداشتن هزینه‌ها کتزنبرگ را تحت تاثیر قرار داد. او گفت: «حتی در فرایند بودجه‌دهی اولیه هم، استیو کاملاً مشتاق بود تا کار را با بیشترین بازدهی ممکن انجام دهد. اما بودجه ۱۷میلیون دلاری تولید ناکافی بود، بخصوص پرداخت هزینه بازبینی مجدد که با اجبار کتزنبرگ به حاشیه‌دار کردن شخصیت وودی، مجبور به پرداخت آن بودند. کتزنبرگ به او گفت: گوش کن، ما توافقی کردیم. ما کنترل کار را به تو می‌دهیم و تو هم موافقت می‌کنی با مقدار پیشنهادی ما انجامش دهی. جابز خشمگین بود، او می‌خواست با کتزنبرگ تماس بگیرد یا برای دیدن او پرواز کند و همانند گفته‌های کتزنبرگ آنقدر بی‌رحم باشد که فقط استیو می‌تواند باشد. جابز پافشاری کرد که دیزنی مسئول زیادشدن هزینه‌ها است، زیرا کتزنبرگ داستان اصلی را تغییر داد.

1- bay

کتزنبرگ فریاد کشید: «یک دقیقه صبر کن! ما هم به تو کمک می‌کردیم. تو از کمک سازنده ما استفاده می‌کردی، و حالا از ما می‌خواهی که بخاطر آن به تو پول بدهیم». این یک مورد از بحث دو شخص وسواسی در مورد این بود که چه کسی به دیگری لطف کرده است.

اد کتمول، سیاستمدارتر از جابز بوده و قادر بود در مورد یک بودجه جدید به توافق برسد. او گفت من نسبت به دیگرانی که در فیلم کار می‌کردند دید بسیار مثبت‌تری به جفری داشتم. جابز دوست نداشت صرفاً یک پیمانکار باشد، بلکه دوست‌داشت اداره‌کننده کار باشد. این بدین معنی بود که پیکسار در آینده باید سرمایه‌های خود را به‌کار بگیرد و این نیازمند قراردادی دوباره با دیزنی بود.

هرچه بیشتر فیلم پیشرفت می‌کرد، جابز بیشتر از همیشه برانگیخته می‌شد. او با شرکت‌های مختلفی از هالمارک گرفته تا مایکروسافت، در مورد فروش پیکسار صحبت کرده بود، اما دیدن زنده‌شدن وودی و بوز باعث شد او درک‌کند که در آستانه تغییر صنعت فیلم قرار داد. با تمام شدن صحنه‌های فیلم، مکرراً آنها را نگاه می‌کرد و دوستانی داشت که به خانه‌اش می‌آمدند تا اشتیاق تازه خود را با آنها تقسیم کند. لری الیسون گفت: نمی‌توانم به شما بگویم چند نسخه از داستان اسباب‌بازی را پیش از بیرون‌آمدنش دیدم. آخرش تبدیل به یک جور عذاب شد. آنجا رفتم و ۱۰٪ پیشرفت آخر را دیدم. استیو وسواس دارد کار درست انجام شود - هم داستان و هم فناوری - و به کمتر از عالی قانع نیست.

وقتی دیزنی در ژانویه سال ۱۹۹۵ از جابز دعوت کرد تا در جشن مطبوعاتی مرور صحنه‌های پوچانتو در خیمه‌ای در پارک مرکزی منهتن شرکت کند، این حس در جابز تقویت شد که سرمایه‌گذاری او در پیکسار حقیقتاً جواب می‌دهد. در آن رویداد مدیر اجرایی دیزنی مایکل ایشنر[1] خبر داد که پوچانتو نخستین نمایش خود را در مقابل ۱۰۰۰۰۰ نفر در نمایشگرهایی با ارتفاع هشتاد فوت در محوطه بزرگ پارک مرکزی انجام خواهد داد. جابز یک شومن استاد بود که می‌دانست چگونه نمایش‌های بزرگی ترتیب دهد، اما حتی او نیز با این طرح گیج شده بود. جابز فهمید که پخش داستان اسباب‌بازی در نوامبر همان سال موقعیت

1- Michael Eisner

مناسبی برای همگانی‌کردن پیکسار خواهد بود. حتی بانک‌دارهای همیشه مشتاق سرمایه‌گذاری هم، مشکوک بودند و می‌گفتند: امکان‌پذیر نیست، اما جابز مصمم بود. لستر گفت: من عصبی بودم و گفتم که باید تا پس از فیلم دوم خود صبر کنیم. جابز عقیده مرا عوض کرد و گفت: به پول نقد نیاز داریم تا بتوانیم نصف پول را برای فیلم‌های خود کنار بگذاریم و در مورد توافق دوباره با دیزنی مذاکره کنیم.

تا بینهایت

بعدها یک مشکل به وجود آمد: داستان اسباب‌بازی فیلم دیزنی است یا پیکسار؟ پیکسار فقط یک پیمانکار انیمیشن بود که در ساختن فیلم به دیزنی کمک می‌کرد؟ یا دیزنی فقط یک توزیع‌کننده و فروشنده بود که به پیکسار در فروختن فیلم‌هایش کمک می‌کرد؟ پاسخ جایی در این میانه بود. اصولاً همکاری مایکل ایشنر و استیو جابز، باعث چنین شراکتی شد. وقتی داستان اسباب‌بازی به یک موفقیت حیاتی و تجاری تبدیل‌شد پول‌ها سرازیر شدند. در اولین هفته با فروش داخلی ۳۰ میلیون دلار هزینه‌های خود را جبران کرد، و این موفقیت ادامه پیدا کرد تا تبدیل به پرفروش‌ترین فیلم سال شد، و با فروش داخلی ۱۹۲ میلیون دلاری و فروش ۳۶۲ میلیون دلاری در سرتاسر جهان از فیلم‌های بت من برای همیشه و آپولو ۱۳ پیشی گرفت. با نگاهی به سایت روتن توماتوز[1] - سایت نقد فیلم - همه هفتاد و سه منتقد سایت، آنرا مثبت قلمداد کردند.

ریچارد کورلیس از روزنامه تایمز آن را مبتکرانه‌ترین کمدی سال نامید، دیوید آنسن از روزنامه نیوزویک آنرا یک اعجاز خواند و جانت مازلین از نیویورک تایمز آنرا به‌عنوان کاری زیرکانه و باورنکردنی در بهترین فیلم دو مخاطبه دیزنی برای کودکان و بزرگسالان معرفی کرد. تنها اصطکاک جابز با منتقدانی مانند مازلین بود که در مورد سنت دیزنی و نه در مورد ظهور پیکسار می‌نوشتند. جابز پس از خواندن نقد او، تصمیم گرفت حمله را پیش از آنها آغاز کند تا کلاس پیکسار را بالا ببرد. هنگامی که او و لستر به نمایش چارلی رز رفتند، جابز تایید کرد که داستان

1 - Rotten Tomatoes

اسباب‌بازی یک فیلم از پیکسار بوده و او نیز تلاش کرد هویت تاریخی استودیوی تازه تاسیس را پر رنگ کند. او به رز گفت: با انتشار اسنو وایت، همه استودیوی اصلی تلاش کرده‌اند وارد تجارت انیمیشن شوند، و تاکنون دیزنی تنها استودیویی است که یک فیلم انیمیشن بسیار موفقیت‌آمیز ساخته است. اکنون پیکسار دومین استودیویی است که به این موفقیت دست می‌یابد.

جابز تلاش کرد دیزنی را تنها توزیع‌کننده فیلم پیکسار نشان دهد. مایکل ایشنر می‌گوید: او ادامه داد: ما در پیکسار اصل کاری هستیم و شماها در دیزنی آشغالید. ما همان‌هایی هستیم که کار داستان اسباب‌بازی را انجام دادیم، ما به شکل گرفتن فیلم کمک‌کردیم و تمام بخش‌های مربوط به خود را از فروشنده‌های مصرف‌کننده تا کانال دیزنی گردهم آوردیم تا آنرا یک فیلم پربیننده کنیم. جابز اینگونه نتیجه گرفت که این موضوع اساسی – فیلم برای که بود؟ - باید از طریق قرارداد حل بشود و نه به‌وسیله جنگ لفظی. او گفت: پس از موفقیت داستان اسباب‌بازی، فهمیدم که باید قرارداد جدیدی با دیزنی ببندیم. برای نشستن با دیزنی روی یک میز مذاکره و به‌صورت برابر، پیکسار باید پول می‌آورد که این نیازمند فروش موفقیت‌آمیز اولین سهام بود. درست یک هفته پس از نمایش داستان اسباب‌بازی جابز شرطبندی کرد که فیلم موفقیت‌آمیز خواهد بود، و در آخر هم برنده این شرط پر ریسک شد. درست مانند اولین فروش سهام اپل، برگزاری جشن در ساعت ۷ صبح در دفتر بیمه سانفرانسیسکو برنامه‌ریزی شد. قیمت اولین سهام ارایه شده در حدود ۱۴ دلار بود، تا مطمئناً فروخته شوند. جابز اصرار داشت که سهام با قیمت ۲۲ دلار فروخته شوند که در صورت موفقیت‌آمیز بودن پول بیشتری عاید شرکت بشود. فروش سهام پیکسار به‌عنوان بزرگترین فروش سهام سال حتی از نت اسکیپ هم بیشتر شد. در نیم ساعت اول، قیمت سهام در بورس تا ۴۵ دلار هم بالا رفت، و به‌دلیل تقاضای خرید زیاد، فروش به تأخیر افتاد. پس از آن حتی بالاتر هم رفت - تا ۴۹ دلار – ولی در پایان روز به ۳۹ دلار رسید.

پیش از این، جابز آرزو داشت خریداری برای پیکسار بیابد که به او اجازه دهد فقط ۵۰ میلیون دلاری که گذاشته بود را جبران کند. با پایان روز، سهامی که نگهداشته بود - ۸٪ شرکت - بیش از بیست برابر ارزش داشت، یعنی مبلغ حیرت‌انگیز ۱.۲ میلیارد دلار. این مبلغ

حدود پنج برابر چیزی بود که هنگام عمومی‌شدن اپل در سال ۱۹۸۰ به‌دست آورده بود. اما جابز به جان مارکوف از نیویورک تایمز گفت که پول برای او زیاد مهم نبود. او گفت: «هیچ قایق بادبانی در آینده من وجود ندارد، به هیچ وجه این کار را بخاطر پول انجام نداده‌ام».

اولین فروش موفقیت‌آمیز سهام بدین‌معنا بود که دیگر پیکسار برای تامین مالی فیلم‌هایش وابسته به دیزنی نبود. این دقیقاً همان اهرمی بود که جابز می‌خواست، او به یاد آورد: اکنون چون می‌توانستیم نیمی از بودجه هزینه فیلم‌هایمان را تامین کنیم، می‌توانستیم نیمی از سود را هم درخواست کنیم. اما مهمتر اینکه من همکاری هر دو شرکت را می‌خواستم. اینها فیلم‌های پیکسار بودند و همچنین فیلم‌های دیزنی.

او پروازی برای خوردن ناهار با ایشنر داشت، که حیران بی‌باکی او بود. آنها یک توافق برای سه فیلم داشتند، و پیکسار تنها یکی ساخته بود. هر جناح سلاح‌های هسته‌ای خود را داشت. پس از یک صحبت تند با ایشنر، کتزنبرگ دیزنی را ترک کرد و با استیون اسپیلبرگ و دیوید گفن، از دریم ورکز اس.کی.جی یک سرمایه‌گذاری مشترک انجام داد. جابز گفت: اگر ایشنر با یک توافق جدید با پیکسار موافقت نکند، آنگاه پیکسار به استودیو دیگری مانند استودیوی کتزنبرگ خواهد رفت. این تهدید در دستان ایشنر بود که اگر این اتفاق بیفتد، دیزنی می‌تواند قسمت‌های بعدی داستان اسباب‌بازی را با استفاده از وودی و بوز و تمام شخصیت‌های ساخته لستر بسازد. جابز بعداً گفت: «آن کار مانند حمله به بچه‌های خودمان بود، جان وقتی این احتمال را در نظر گرفت به گریه افتاد».

پس آنها به بحث در مورد یک ترکیب جدید پرداختند. ایشنر موافقت کرد تا به پیکسار اجازه دهد نیمی از هزینه فیلم‌های بعدی را پرداخته و در عوض نیمی از سود را ببرد. ایشنر می‌گوید: «من گفتم که این فیلم مال دیزنی است، اما در نهایت پشیمان شدم. ما در مورد اینکه علامت دیزنی چقدر بزرگ خواهد بود، آرم پیکسار چقدر بزرگ خواهد بود - درست مانند بچه چهارساله‌ها - شروع به مذاکره کردیم. اما با آغاز سال ۱۹۷۷ آنها برای ساختن پنج فیلم در یک دوره ده ساله توافق کردند. بعدها جابز گفت: «از آن به بعد ایشنر با من منطقی و منصف بود. اما در پایان طی یک دوره ده ساله، به این نتیجه رسیدم که او مرد سیاهی بود».

جابز در نامه‌ای به سهامداران پیکسار توضیح داد که حق داشتن نام تجاری برابر با دیزنی در تمام فیلم‌ها، همچنین تبلیغات و اسباب‌بازی‌ها، مهمترین جنبه توافق بود. او نوشت: ما می‌خواستیم پیکسار با نام تجاری رشد کند که متضمن سطح یکسانی از اطمینان همانند نام دیزنی باشد. اما برای اینکه پیکسار این اعتماد را به‌دست بیاورد، مصرف‌کنندگان باید بدانند که پیکسار این فیلم‌ها را می‌سازد. جابز در دوران کاری خود برای ساختن محصولات بزرگ شناخته شده بود. اما توانایی او در ساختن شرکت‌های بزرگ با نام‌های ارزشمند نیز چشمگیر بود. او دو شرکت از بهترین‌های عصر را ساخت: اپل و پیکسار.

فصل بیستم

بازگشت دوم

جانور خشن



استیو جابز، سال ۱۹۹۶

سقوط همه چیز

زمانی که جابز کامپیوتر نکست را در سال ۱۹۸۸ پرده‌برداری کرد، با انفجاری از شور و هیجان مواجه شد. این هیجان با ورود کامپیوتر به بازار در سال آتی در هم شکست. استعداد جابز در مرعوب و ضایع‌کردن مطبوعات دلیل شکست او بود. بارت زیگلر از آسوشیتد پرس گزارش می‌دهد: «در زمانی که صنعت به سمت سیستم‌های قابل جابه‌جایی می‌رود، نکست با دیگر کامپیوترهای موجود ناسازگار است، چرا که نرم‌افزار کمی برای راه‌اندازی نکست در اختیار است و به سختی می‌تواند مشتری‌ها را جذب کند».

نکست سعی داشت تا به‌عنوان سردمدار گروه جدید پایانه‌های کامپیوتری شخصی برای آن دسته از افرادی که به دنبال قدرت پایانه کامپیوتری و یک کامپیوتر شخصی خوش دست بودند، جایگاه خودش را تثبیت کند. اما مشتریانی هم بودند که همچنان میکروسیستم‌های رو به پیشرفت سان را می‌خریدند. میزان فروش نکست در سال ۱۹۹۲، ۲۸ میلیون دلار و درآمد سان در همان سال ۲/۵ میلیارد دلار بود. آی.بی.ام قرارداد جواز نکست را واگذار کرد، بنابراین جابز مجبور به انجام کاری برای مقابله با این وضعیت شد، برخلاف عقیده دیرینه او که سخت‌افزار و نرم‌افزار باید کاملاً به هم وابسته باشند، در ژانویه ۱۹۹۲ موافقت خود را جهت استفاده از سیستم‌عامل نکست برای راه‌اندازی دیگر کامپیوترها اعلام کرد.

حامی دیگر جابز، جین لوویس گسی بود. او مقاله‌ای پیرامون ارتقای سطح نوآوری در محصولات آینده نوشت. گسی گفت: «نکست متعلق به اپل نیست، اما استیو هنوز هم همان استیو است.» چند روز بعد همسرش در را گشود و از پله‌ها بالا رفت تا به او بگوید که جابز پشت در منتظر او ایستاده است. جابز از او تشکر و او را به گفتگویی دعوت کرد که اندی گرو از اینتل نیز در آن حضور داشت تا شروع مرحله بعدی کار نکست را به‌طور علنی به اینتل / ای.بی.اس اعلام کند. گسی به یاد آورد: «در کنار پدر استیو پاول جابز - یک شخصیت موقر و مهیج - نشستم. او پسری پردردسر را بزرگ کرده بود، اما خوشحال بود و به خود می‌بالید که او را در کنار اندی گرو می‌دید».

سال بعد، جابز به ناچار قدم بعدی را برداشت، او ساخت همه سخت‌افزارها را متوقف کرد.

برایش تصمیم بسیار سختی بود که ساخت سخت‌افزار را در پیکسار متوقف کند. او از همه نظر به محصولاتش اهمیت می‌داد، اما بر سخت‌افزار تعصب بیشتری داشت. از طراحی ماهرانه، انرژی می‌گرفت، بر جزئیات ساخت وسواس پیدا کرده بود و ساعتها صرف تماشای دستگاههای خودکاری می‌کرد که ماشین‌های بی‌نقص او را می‌ساختند.

اما اکنون مجبور به مرخص‌کردن بیش از نیمی از کارکنانش و فروش کارخانه مورد علاقه‌اش - که مبلمانش را به مزایده گذاشته بود - به کانون بود و باید خودش را با شرکتی راضی می‌کرد که تلاش می‌کرد به کارخانه‌های سخت‌افزار ناقص مجوز سیستم‌عامل دهد. تا اواسط دهه ۱۹۹۰، جابز پس از پیروزی شگفت‌آورش در تجارت فیلم به لذتی نسبی دست یافت، اما هنوز هم به صنعت کامپیوترهای شخصی امید داشت. در پایان سال ۱۹۹۵، او در مکالمه‌ای تلفنی به گری ولف گفت: «خلاقیت عملاً متوقف شده و مایکروسافت با نوآوری بسیار کمی بازار را به دست گرفته است. اپل گم شده و بازار کامپیوتر در وضعیت بدی است».

او همچنین در گفتگو با تونی پرکینز و سر دبیران ردهرینگ، پَکَر و گرفته بود. در ابتدا استیو قسمت بد شخصیت خود را نشان داد. بلافاصله بعد از رسیدن پرکینز و همکارانش، او به بهانه پیاده‌روی از در عقب گریخت و چهل و پنج دقیقه بعد برگشت. وقتی عکاس مجله شروع به عکسبرداری کرد، با لحنی طعنه‌آمیز مانع کارش شد. پرکینز بعداً گفت: «خودخواهی و رفتار خشن او به ما اجازه نداد علت عصبانیتش را بفهمیم». در آخر، زمانی که برای گفتگو برگشت، گفت: «حتی ورود وب هم مانعی برای سلطه مایکروسافت نخواهد بود. او گفت: متأسفانه ویندوز موفق به شکست مک شد، یونیکس را شکست داد. یک محصول درجه پایین موفق شد بازار را به دست بگیرد.

اپل در حال سقوط

چند سال بعد را جابز برکنار بود. اپل با تسلط موقتی‌اش بر بازار در تولید دسک‌تاپ به آسانی به سراشیبی افتاد. در سال ۱۹۸۷، جان اسکالی با حس برگشت یک نابغه، بیانیه‌هایی ایراد کرد که امروزه شرم‌آور به‌نظر می‌رسند. اسکالی نوشت: «جابز می‌خواهد اپل به یک شرکت محصولات مصرفی شگفت‌آور مبدل شود. این طرح احمقانه بود... اپل هیچ وقت به یک شرکت

محصولات مصرفی مبدل نخواهد شد. ما نمی‌توانیم منکر واقعیت شویم تا به رویاهای تغییر دنیا برسیم. نمی‌توان تکنولوژی پیشرفته طراحی و به‌عنوان محصول مصرفی فروخت».

جابز وحشت‌زده بود، اسکالی در زمان کاهش سهم اپل از بازار در اوایل دهه ۱۹۹۰ به ریاست رسیده و او را تحقیر و عصبی کرده بود. جابز بعدها با ناراحتی گفت: «اسکالی با آوردن افراد فاسد و ارزش‌های منحرف، اپل را به تباهی کشاند». آنها به فکر پول در آوردن بودند تا اینگونه بتوانند به اعتبار محصولاتشان بیفزایند. مکینتاش در مایکروسافت گم شد، چرا که او به جای ارتقای محصولات در به دست آوردن سود پافشاری داشت، نتیجه هم این شد که کل سود از بین رفت.

چند سال طول کشید تا مایکروسافت موفق به کپی‌برداری از رابط کاربری مکینتاش شود. در سال ۱۹۹۱ داس به بازار آمد و شروع‌کننده مسیر این شرکت برای سلطه بر بازار کامپیوتر شد. ویندوز ۹۵ در سال ۱۹۹۵ به بیرون آمد و تبدیل به موفق‌ترین سیستم‌عامل شد، بطوریکه باعث سقوط مکینتاش شد. جابز بعدها گفت: «مایکروسافت آنچه دیگران انجام می‌دادند را بی‌ارزش کرد. اپل مستحق این جایگاه بود. آنها بعد از رفتن من، محصول جدیدی تولید نکردند. فقط مک را به‌طور نسبی ارتقا دادند و این بهترین فرصت برای مایکروسافت به شمار می‌رفت».

کناره‌گیری او زمانی خودش را به‌طور کامل نشان داد که برای اعضای کلوپ دورسه تجارت استنفورد در منزل یکی از آنها سخنرانی می‌کرد و از او خواسته شد تا کیبرد یک مکینتاش را امضا کند. او گفت در صورتی قبول می‌کند که کلیدهای اضافه شده بعد از برکناری خود را از روی آن جدا کند. او کلیدهای آنرا بیرون آورد و چهار کلید مکان‌نما ساخت، سپس با قیافه‌ای خشک گفت: «من دنیای کیبرد را عوض می‌کنم». او بعداً کیبرد چندضلعی را طراحی کرد.

در طول تعطیلات کریسمس سال ۱۹۹۵ در دهکده کونا واقع در هاوایی، جابز همراه دوستش لری الیسون مدیر سرکش اوراکل در کنار ساحل به پیاده‌روی رفت. آنها در مورد ایجاد موقعیتی برای برگشت جابز به‌عنوان مدیرعامل بحث کردند. الیسون گفت: «می‌توانم سه میلیارد دلار برای سرمایه‌گذاری جمع‌کنم، من ۲۵٪ از سهام اپل را می‌خرم و تو می‌توانی مدیر عامل شوی و اینگونه ما می‌توانیم دوران طلایی گذشته را برگردانیم. اما جابز زمان خواست تا در این مورد فکر کند. او جواب داد: «تصمیمم را گرفتم، نمی‌خواهم به شکلی خصمانه مدیر

اپل شوم. اگر تمایل به برگشت من دارند باید به گونه‌ای دیگر این اتفاق بیفتد».

در سال ۱۹۹۶ سهم اپل از بازار از بالای ۱۶٪ در دهه ۱۹۸۰ به ۴٪ افت کرد. مایکل اسپیندلر مدیر آلمانی‌تبار ادارات اروپایی اپل - که اسکالی را در سال ۱۹۹۳ در سمت مدیرعامل قرار داد - سعی کرد شرکت را به سان، آی.بی.ام و هیولت بفروشد، اما شکست خورد و در فوریه ۱۹۹۶ برکنار و ژیل آملیو جانشین او شد، او مهندس محقق و مدیر نیمه‌رساناهای ملی بود. در طی سال اول مدیریت او، شرکت یک میلیارد ضرر داد و ارزش سهام آن که در سال ۱۹۹۱، ۷۰ دلار بود ۱۴٪ افت کرد. آملیو موردپسند جابز نبود.

اولین ملاقات آنها در سال ۱۹۹۴، بعد از انتخاب شدن آملیو برای هیئت مدیره اپل بود، جابز او را صدا زده و گفت: «می خواهم تو را ببینم». آملیو او را به دفترش در شرکت دعوت کرد، او مانند یک بوکسور مهاجم، باوقار و زیرک و همانند یک گربه جنگلی آماده پریدن و شکار بود. بعد از گذشت دقایقی شوخی که معمولاً مغایر با طبع جابز بود، ناگهان دلیل ملاقاتش را بیان کرد. بعد از گذشت دقایقی او از آملیو خواست تا کمکش کند که به‌عنوان مدیرعامل به اپل برگردد. جابز گفت: «تنها یک نفر می‌تواند سربازان اپل را صف‌آرایی کند، تنها یک نفر می‌تواند اپل را از بحران نجات‌داده و ارتقا بخشد. دوره مکینتاش گذشته، و اینک زمان آن رسیده که اپل محصولی جدید و ابتکاری بسازد».

آملیو پرسید: «اگر مک مرده پس چه چیزی جایگزین آن می‌شود؟» پاسخ جابز تاثیری بر او نگذاشت. آملیو بعدها گفت: «به نظر می‌رسید جواب روشنی ندارد». آملیو احساس کرد که تحت تاثیر حوزه تحریف واقعیت جابز است و به خود می‌بالید که از آن محفوظ مانده است. او جابز را بدون تعارف به بیرون از اتاقش راهنمایی کرد. در تابستان ۱۹۹۶، آملیو اذعان کرد که یک مشکل جدی وجود دارد. امیدهای اپل به ساخت یک سیستم‌عامل جدید که کاپلند نام داشت در حال نابودی بود، اما آملیو بعد از نشستن بر مسند مدیریت فهمید که این سیستم‌عامل نه نیازهای اپل برای شبکه ارتباطی بهتر را برطرف خواهد کرد و نه آماده ارائه در سال ۱۹۹۷ خواهد بود. او علناً قول داده بود که سریعاً راه چاره‌ای بیندیشد و البته مشکل اینجا بود که او راه چاره‌ای نداشت.

اپل نیاز به کسی داشت که یک سیستم‌عامل قوی بسازد و ترجیحاً همانند یونیکس بوده و لایه‌های شیئ‌گرا داشته باشد. فقط یک شرکت توانایی این کار را داشت - نکست - ولی این کار مستلزم صرف زمان و هزینه بود.

در ابتدا اپل با شرکتی شریک شد که جین لوویس گسی آن را دایر کرده بود و «بی»[1] نامیده می‌شد. گسی مذاکراتی را برای فروش محصولات بی‌به اپل آغاز کرد اما در آگوست ۱۹۹۶ او در جلسه‌ای با آملیو در هاوایی شانس موفقیتش را از بین برد. او گفت قصد دارد تیم پنجاه نفره‌اش را به اپل بیاورد و ۱۵٪ از سهام شرکت - که ۵۰۰ میلیون دلار ارزش داشت – را طلب کرد. آملیو شوکه شده بود. محاسبات اپل گواه این بود که بی، حدود ۵۰ میلیون دلار ارزش دارد. بعد از ارائه چند پیشنهاد، گسی از کم‌کردن حداقل ۲۷۵ میلیون دلار از پیشنهادش سر باز زد. او تصور می‌کرد که اپل راه چاره دیگری ندارد، بنابراین به آملیو جواب داد که: «من چند بار توپ را در زمین آنها انداختم و تا وقتی که ضرری نداشته باشد به آنها فشار می‌آورم». این حرف آملیو را ناراحت کرد.

مدیر کل تکنولوژی اپل، الن هنکاک[2] در مورد سیستم‌عامل پایه یونیکس، سولاریز بحث کرد، اگرچه هنوز هم رابط کاربری خوبی نداشت. آملیو ویندوز ان تی مایکروسافت را تغییر داده و احساس کرد که یک مک ساخته است. بیل گیتس مشتاق معامله بود، خود او شخصاً با آملیو تماس گرفت.

البته گزینه دیگری نیز وجود داشت. دو سال قبل مقاله‌نویس مجله مک ورلد – راهنمای سابق نرم‌افزار اپل - گای کاواساکی مقاله‌ای شعر گونه و طنزآمیز منتشر کرد با این مضمون که اپل کامپیوتر جدید را می‌خرد و جابز را در سمت مدیر عامل قرار می‌دهد. مایک مارکولا با تمسخر از جابز پرسید: «شما می‌خواهید بقیه عمرتان را به فروختن یونیکس بگذرانید یا دنیا را تغییر دهید؟» جابز پاسخ داد: از آن جا که اکنون یک پدر هستم، به یک منبع درآمد ثابت نیاز دارم. در این مقاله از قول بیل گیتس نقل شده بود که اکنون ابتکارات بسیاری از جابز خواهیم دید که مایکروسافت از آنها کپی‌برداری می‌کند. البته همه مطالب موجود در مقاله شوخی بود اما همیشه واقعیت، تقلید عجیبی است که از طنز گرفته می‌شود.

1 - Be
2 - Ellen Hancock

پوست‌انداختن در مقابل کوپرتینو

آملیو از کارکنانش پرسید: «کسی از شما با استیو آشنا هست که با او تماس بگیرد؟» از آن جا که او دو سال پیش با استیو درگیر شده بود، نمی‌خواست خودش با او تماس بگیرد. اما اوضاع که به روال افتاد، دیگر نیازی به این کار نبود. اپل اخیراً صدای آمدن نکست را می‌شنید. فروشنده محصولات سطح متوسط نکست گرت رایس، تلفن را برداشت و بدون هیچ مشورتی با جابز به الن هنکاک زنگ زد تا بفهمد که آیا او مایل است نگاهی به نرم‌افزار آنها بیاندازد یا نه. او شخصی را برای ملاقات با رایس فرستاد، تا جشن شکرگزاری سال ۱۹۶۶ دو شرکت مذاکرات سطح میانی را آغاز کردند. این بار جابز گوشی را برداشت تا خود به‌طور مستقیم با آملیو صحبت کند. او گفت: «من در راه ژاپن هستم، یک هفته بعد بر می‌گردم، می‌خواهم به محض بازگشت تو را ببینم. قبل از مشورت با من هیچ تصمیمی نگیر» آملیو با وجود تجربه اخیرش، با شنیدن صدای جابز هیجان‌زده شده و از احتمال همکاری با او از خود بی‌خود شد. او به استیو اطمینان داد که قبل از مشورت با او، با هیچ‌کس دیگری قرار نخواهد بست. رقابت بابی برای جابز خیلی مهم بود، نکست در حال ورشکست شدن بود، علاوه بر این جابز کینه‌هایی قدیمی از گسی داشت، اگرچه زمانی که جابز روی نکست کار می‌کرد به نظر می‌رسید که آشتی کرده باشند. جابز بعدها بر این گفته تاکید کرد که گسی یکی از معدود افرادی است که به راستی متوحش است. او گفت: «او در سال ۱۹۸۸ از پشت به من خنجر زد. دست کم من آنقدر مرد هستم که از جلو به او خنجر بزنم.»

در ۲ دسامبر ۱۹۹۶، برای اولین بار بعد از خروجش از اپل - یازده سال پیش - قدم در محوطه کوپرتینو اپل گذاشت. در اتاق کنفرانس، هیئت مدیره با آملیو و هنکاک برای راه‌اندازی نکست جلسه داشتند. بار دیگر با عجله روی وایت‌برد می‌نوشت، صحبت این بار او در مورد چهار موج سیستم کامپیوتری بود که دست‌کم به گفته او با راه‌اندازی نکست به اوج رسیده بود. اگرچه با دو شخصی صحبت می‌کرد که هیچ احترامی برایشان قائل نبود، اما بسیار با اشتیاق سخن می‌گفت. او به خصوص در وانمود کردن بسیار زیرک بود. این عقیده خوبی است، من امکان هر نوع قراردادی که بخواهید را فراهم می‌کنم: ضمانت نرم‌افزار، فروش محصولات شرکت

و هر چیز دیگر را. او در واقع مشتاق به فروش همه‌چیز بود و به این هدفش رسید. به آنها گفت: «اگر نگاه دقیقی بیندازید، به این نتیجه می‌رسید که از من بیشتر از نرم‌افزار می‌خواهید، شما می‌خواهید همه شرکت و کارکنانش را بخرید».

چند هفته بعد جابز و خانواده‌اش برای تعطیلات کریسمس به هاوایی رفتند. لری الیسون نیز مثل گذشته در آنجا بود. وقتی با جابز در کنار ساحل قدم می‌زدند، جابز گفت: می‌دانی لری، فکر می‌کنم راهی برای ورود به اپل پیدا کردم تا بدون پول تو بتوانم بر آنجا کنترل داشته باشم. الیسون می‌گوید: او استراتژی خود را توضیح داد که بر اساس آن اپل، نکست را خریده و سپس او مدیرعامل شرکت می‌شود. الیسون تصور کرد که جابز نکته‌ای اساسی را از قلم انداخته است. او گفت: اما استیو، من یک چیز را نمی‌فهمم، اگر ما شرکت را نخریم چطور می‌توانیم پول در بیاوریم؟ جابز دستش را بر شانه چپ او گذاشت و بسیار نزدیک در گوشش گفت: «این مهم است که من دوستت هستم، تو به چیز بیشتری نیاز نداری».

الیسون گفت: خب شاید من نیازی به پول نداشته باشم، اما چرا مدیر مالی میدلیتی پول به دست بیاورد؟ چرا افراد دیگر به آن دست یابند؟ چرا ما نتوانیم؟ جابز پاسخ داد که: «فکر می‌کنم که اگر به اپل برگردم، هیچ سهمی از آن ندارم و تو هم هیچ سهمی نداری، ولی من یک شخصیت بالای اخلاقی به‌دست خواهم آورد».

الیسون گفت: «استیو، این زمین اخلاق‌گرا، واقعاً گران است. ببین استیو، تو دوست من هستی و اپل شرکت توست، من هرکاری که بخواهی انجام می‌دهم». با وجودی که بعدها جابز گفت در آن زمان برای روی کار آمدن در اپل برنامه‌ریزی نمی‌کرد، الیسون تصور می‌کرد این کار اجتناب‌ناپذیر است. بعدها گفت: هرکس بیشتر از نیم ساعت با آملیو باشد می‌فهمد کاری جز خراب‌کاری نمی‌تواند انجام دهد. جلسه بزرگ در حیاط هتل گاردن در پالوآلتو در تاریخ ۱۰ دسامبر با حضور آملیو، هنکاک و شش مدیر اجرایی دیگر اپل صورت گرفت. جلسه با توضیح نرم‌افزار نکست به وسیله اوی توانیان آغاز شد. آنها نشان‌دادند که چگونه یک نرم‌افزار می‌تواند چهار کلیپ ویدئویی را در صفحه نشان بدهد، می‌تواند ویدئوی چند رسانه‌ای خلق کرده و به این اینترنت وصل شود. براساس گفته‌های آملیو پیشنهاد استیو برای فروش سیستم‌عامل

نکست خیره‌کننده بود. او از نقاط قوت تعریف می‌کرد، گویی از الیور در ایفای نقش مکبث[1] تعریف می‌کند. سپس گسی وارد شد، اما به گونه‌ای رفتار کرد که انگار قرارداد در دستش است، او گفت که تیم اپل به توانایی‌های سیستم‌عامل بی‌واقف است و از آنها خواست تا در صورتی که سوالی دارند بپرسند. بعد از گذشت مدتی، آنها به یکی از مدیران اجرایی اپل حاضر در جلسه گفتند: «شما بردید».

توانیان بعدها گفت: «جای تعجب نداشت، چون ما تکنولوژی بهتر و راه حل کامل‌تری داشتیم، ما استیو را داشتیم.» آملیو فهمید که آمدن جابز به میدان مثل یک شمشیر دو سر است. لری تسلر، یکی از کهنه‌کاران مکینتاش در آن روزها به آملیو گفت: نکست را انتخاب کن، اما اضافه‌کرد که هر تصمیمی که بگیرد باعث جانشین‌شدن فردی در سمت او می‌شود، استیو یا جین لوئیس. آملیو جابز را انتخاب کرد. جابز را صدا زد و گفت قصد دارد به هیئت مدیره اپل پیشنهاد بدهد که به او اختیار مذاکره برای خرید نکست را بدهند. او تمایلی به حضور در جلسه دارد؟ جابز هم جواب مثبت داد. وقتی او وارد شد لحظه‌ای احساسی بوجود آمد، چرا که مایک مارکولا نیز در آنجا حضور داشت. آشنایی آنها به سال ۱۹۸۵ بر می‌گشت، مارکولا در کنار اسکالی، مربی و شخصیتی پدر وار برای جابز داشت. جابز جلو رفت و با او دست داد. جابز آملیو را به خانه‌اش در پالوآلتو دعوت کرد تا بتوانند در محیطی دوستانه گفتگو کنند. با رسیدن آملیو جابز بسیار تحت‌تاثیر قرار گرفت، چرا که او با مرسدس ۱۹۷۳ کلاسیک خود که جابز آنرا بسیار دوست داشت، آمده بود. جابز در آشپزخانه نوسازی‌شده‌اش چای را آماده کرد و سپس پشت یک میز چوبی که مقابل تنور پیتزا پزی بود، نشستند. بخش مالی گفتگو به آرامی سپری شد، او پیشنهاد داد که اپل ۱۲ دلار برای سهام نکست بپردازد که حدود ۵۰۰ میلیون دلار هزینه داشت. آملیو گفت که مبلغ زیادی است. او ۱۰ دلار سهام را محاسبه کرد، که بیش از ۴۰۰ میلیون دلار می‌شد. برخلاف بی، نکست یک محصول واقعی بود، درآمد حقیقی و یک تیم اجرایی داشت اما با این وجود جابز از پیشنهاد داده شده رضایت داشت، بنابراین بلافاصله پذیرفت.

موضوع مورد بحث این بود که جابز پول نقد زیادی مطالبه می‌کرد. آملیو اصرار داشت که او

---

1 - Macbeth

باید سهامی حداقل یک ساله را دریافت کند، جابز ابتدا مخالفت کرد. ولی در آخر موافقت کرد که ۱۲۰ میلیون دلار نقد و ۳۷ میلیون دلار سهام بگیرد، و متعهد شد که سهام را دست‌کم تا شش ماه نفروشد. طبق معمول او بخشی از مکالمه‌اش را در حین پیاده‌روی در حالیکه اطراف پالو آلتو راه می‌رفتند انجام داد، او توپ را در زمین هیئت مدیره اپل انداخت. آملیو سعی کرد موضوع را عوض کند و گفت: «تو سابقه زیادی برای انجام سریع این کار داری» جابز گفت: «جیل، واقعاً دردناک است. اپل شرکت من بود، من در آن روز دردآور بخاطر اسکالی آن را ترک کردم.» آملیو گفت: درک می‌کنم، اما از خواسته هیئت مدیره اطمینان ندارم. وقتی مذاکراتش با جابز شروع شد، او برای خودش یک یادداشت ذهنی نوشت: «سرت را مثل تمرین رژه نظامی با منطق تکان بده و همیشه قدرت جذب داشته باش». اما در طول پیاده‌روی او نیز همانند دیگران در میدان نامرئی نفوذ جابز گرفتار شد. او گفت: «گرفتار انرژی و اشتیاق استیو شدم».

بعد از ساعتها صحبت کردن در مورد مشکلات قدیمی، همزمان با لورن و بچه‌ها، آنها نیز به خانه برگشتند. همگی گفتگوی ساده‌شان را جشن گرفتند و آملیو سوار بر مرسدس رفت. آملیو گفت: «او کاری کرد که من فکر کنم در تمام طول زندگی دوستم بوده است، براستی جابز روش خاصی برای انجام این کار داشت». بعد از تعریف ماجرای برکنار شدن جابز، آملیو به برخورد دوستانه آن روز جابز اشاره کرده و با اشتیاق گفت: «به سختی می‌توانستم بفهمم، این تنها یک روی شخصیت بسیار پیچیده او بود».

بعد از اعلام خبر خرید نکست به وسیله اپل از سوی گسی، وظیفه ناخوشایند رساندن خبر به بیل گیتس به آملیو محول شد. آملیو گفت: «او به فضا رفت، از نظر گیتس این کار مسخره بود. اما باعث تعجب نبود که جابز بتواند این کار را انجام دهد». گیتس از آملیو پرسید: «واقعاً فکر می‌کنی استیو جابز بتواند کاری در آنجا انجام بدهد؟ من تکنولوژی او را می‌شناسم، هیچ‌چیز نیست، تنها یک پله بالاتر از یونیکس است و هیچ وقت نمی‌توانی آن نرم‌افزارها را با دستگاههایتان به کار بیندازید». گیتس مانند جابز روشی منحصربه فرد در کارش داشت و همچنان هم همان را انجام می‌دهد. او ادامه داد: «متوجه نمی‌شوی که استیو هیچ چیز در مورد تکنولوژی نمی‌داند؟ او تنها یک فروشنده ماهر است. نمی‌توانم باور کنم چنین تصمیم

احمقانه‌ای گرفتی، او هیچ‌چیز در مورد مهندسی نمی‌داند و ۹۹٪ آنچه که می‌گوید و فکر می‌کند، اشتباه است. آن آشغال‌دانی را برای چه می‌خری؟!»

خرید نکست، سیستم‌عامل جدیدی به اپل نداد. آملیو مبلغ زیادی برای نکست پرداخت کرد و صادقانه باید گفت که سیستم‌عامل نکست هیچ‌وقت به‌طور واقعی مورد استفاده قرار نگرفت. در عوض این خرید به سود بردن اوی توانیان - کسی که می‌توانست سیستم‌عامل موجود اپل را کامل کند - پایان داد. سرانجام او هسته اصلی تکنولوژی نکست را وارد مک کرد. وقتی گیتس فهمید که قرار بر این است که جابز به قدرت برگردد، گفت: «این کار سرنوشت بود. جابز کسی بود که بیشتر مردم پیش‌بینی می‌کردند که مدیر خوبی نباشد، چرا که تجربه زیادی در این کار نداشت، اما او شخصی باهوش، با سر رشته بسیار در طراحی و مهندسی بود».

برخلاف آنچه گیتس و الیسون تصور می‌کردند، جابز عمیقاً تمایلی برای ایفای یک نقش فعال در اپل نداشت و با این کار مخالف بود، دست‌کم تا زمانی که آملیو در آنجا حضور داشت. چند روز قبل از اطلاع‌رسانی خرید نکست، آملیو از جابز خواست تا به‌طور تمام‌وقت به اپل برگردد و مسئول ارتقای سیستم‌عامل شود، هر چند که جابز درخواست او را رد کرد.

سرانجام در روزی که او قصد داشت تصمیم بزرگش را اعلام کند، جابز را صدا کرد. او جواب می‌خواست. از جابز پرسید: «استیو، تو واقعاً می‌خواهی پولت را بگیری و بروی؟ اگر خواسته تو این است، مانعی ندارد.» جابز فقط به او خیره شد. می‌خواهی نقش کلیدی داشته باشی؟ به‌عنوان مشاور؟ جابز دوباره ساکت ماند. آملیو بیرون رفت و وکیل او لری سونیسی را صدا کرد و تصمیم جابز را از او پرسید. سونیسی پاسخ داد: اطلاع‌ندارم. بنابراین آملیو نزد جابز برگشته و شانسش را دوباره امتحان کرد. استیو، چه چیزی توی ذهنت می‌گذرد؟ چه احساسی داری؟ خواهش می‌کنم، می‌خواهم همین الان تصمیمت را بدانم.

جابز پاسخ داد: دیشب اصلاً نخوابیدم.

چرا؟ مشکل چه بود؟

به همه چیزهایی فکر کردم که باید انجام شوند و به قراردادهایی که می‌بندیم و اینکه همه اینها بر عهده من است. الان واقعاً خسته‌ام و نمی‌توانم درست فکر کنم. لطفاً دیگر چیزی از من

نپرس. آملیو گفت: نمی‌تواند، در آخر جابز گفت: «گوش کن، اگر می‌خواهی چیزی به آنها بگویی، تنها بگو مشاور رئیس» و این همان کاری بود که آملیو انجام داد.

این خبر رسانی در عصر روز ۲۰ دسامبر ۱۹۹۶ و با فریاد و هلهله ۲۵۰ کارمند در ساختمان مرکزی اپل صورت گرفت. آملیو همان کاری را انجام داد که جابز خواسته بود و او را تنها در سمت یک مشاور تمام‌وقت معرفی کرد. جابز به جای حضور در سن، پشت تالار کنفرانس پیاده‌روی می‌کرد. آملیو به حضار گفت: جابز - با اینکه بسیار خسته است - آماده سخن گفتن است و با تشویق شما انرژی می‌گیرد. جابز گفت: «بسیار هیجان‌زده شدم، به دنبال یافتن همکاران قدیمی‌ام هستم». سپس لوئیسکهو از فایننشیال تایمز[1] به روی سن آمد و با حالتی هجومی از او پرسید که آیا او قصد دارد به ریاست اپل برسد؟ جابز پاسخ داد: نه، لوئیس. در حال حاضر مسائل زیادی در زندگی‌ام هست، من خانواده دارم، گرفتار پیکسار هستم. وقتم محدود است اما امیدوارم بتوانم مفید واقع شوم.

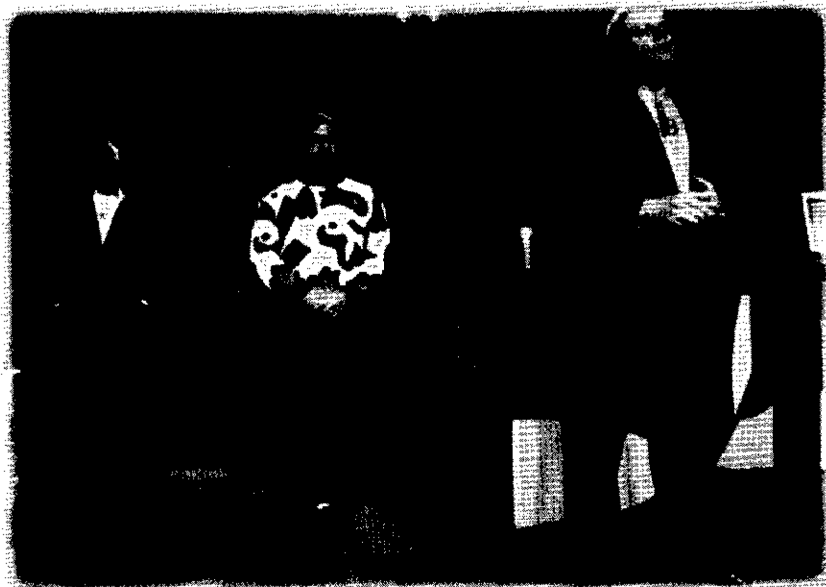
روز بعد جابز به پیکسار رفت، او عاشق این مکان بود و می‌خواست به کارکنانش اطلاع بدهد که او اکنون به اپل برگشته و بسیار درگیر است. اما افراد پیکسار از دیدن بازگشت تمام وقت جابز به اپل خوشحال شدند، چرا که کمی تمرکز جابز کم می‌شد و این خوب بود. زمان مذاکرات مهم حضور جابز مفید بود، اما زمانی که وقتش آزاد بود می‌توانست خطرناک باشد. آن روز وقتی جابز به پیکسار رسید، به اتاق لستر رفت و توضیح داد که مشاور اپل شدن بسیاری از وقت او را می‌گیرد و خواستار لطف لستر شد. جابز گفت: «این باعث خواهد شد که فکر من از خانواده دیگرم یعنی پیکسار دور شود. اما تنها دلیلی که برای انجام این کار دارم این است که با ورود من به اپل، دنیا وضعیت بهتری پیدا خواهد کرد». لستر متواضعانه لبخند زد و گفت: «حمایت مرا خواهی داشت».

1 - Financial Times

فصل بیست و یکم

ترمیم

بازنده از این به بعد، برنده خواهد بود.



درانتظار اتفاقات پشت صحنه

جابز وقتی به سن سی سالگی رسید، گفت: «کمک به یک هنرمند در سن سی یا چهل سالگی واقعاً کار سختی است». او در طول فعالیتش در شرکت اپل در سن سی سالگی و تا سال ۱۹۸۵ که از شرکت اپل اخراج شد، چیزهای زیادی یاد گرفته بود اما در سال ۱۹۹۵ که به سن چهل سالگی رسید دوباره به دوران اوج خود برگشت. در همین سال بود که داستان اسباب‌بازی عرضه شد، جابز در بازگشتش به شرکت نشان‌داد که افراد در سن چهل سالگی هم می‌توانند مبتکر باشند. او بیست سال تجربه‌ای که در زمینه کامپیوترهای شخصی به دست آورده بود را حالا در راستای ساخت دستگاه‌های پخش موزیک و صنایع مختلف مثل گوشی موبایل، نرم‌افزارها، کامپیوترهای همراه و تبلتها، کتب و مجلات به کار برد. او در طول صحبتش با لری الیسون عنوان کرد که استراتژی وی در برگشت به شرکت، فروش محصولات مختلف در شرکت اپل است. او بعد از این نکاتی را هم برای هیئت مدیره ذکر کرد.

وقتی جیل آملیو مدیر شرکت آمد، جابز هم در آنجا حضور داشت، وقتی جابز گفت که اصلاً برای پول کار نمی‌کند الیسون در بهت و حیرت فرو رفت. اما قسمتی از حرفهای جابز هم درست بود. برای اینکه پی‌ببرد چگونه می‌تواند از لیست فوربس استفاده کند نه خواسته‌های الیسون مورد نیاز است، نه فعالیت‌های بشردوستانه و نه رقابت‌های اجباری. در عوض، سلایق شخصی او وی را به مسیری هدایت می‌کند تا با ایجاد حقوق و قوانینی که به نفع مردم است، راهکارهایی مفید ارائه کند.

در واقع دو هدف بزرگ وجود دارد: ساخت محصولات نوآورانه و ایجاد یک شرکت پایدار طبق گفته‌های بالا وی می‌خواهد مثل ادوین لند، بیل هیولت و دیوید پکارد باشد. و تنها راه برای رسیدن به این اهداف برگشتن به شرکت اپل و به دست گرفتن سکان اداره شرکت می‌باشد. وقتی که او به اوج قدرتش رسید به‌شکل عجیبی دچار تردید و بی‌میلی شد، وی در ژانویه سال ۱۹۹۷ رسماً به شرکت اپل برگشت. به‌عنوان اولین حرکت سعی داشت که جایگاه خود را تثبیت کند، اما در بیشتر بخش‌های کاری هنوز ناشناخته بود. اینکه به او پیشنهاد نکردند تا عضو هیئت مدیره شود باعث رنجشش شد. وقتی بخش اجرایی سیستم‌عامل شرکت

را به او تحویل دادند، احساس خاصی به او دست داد.

آملیو قادر بود وضعیتی را به وجود بیاورد که جابز هم در داخل و هم در خارج از شرکت به او کمک کند و باعث آرامش خاطر وی شود. جابز بعدها عنوان کرد: «جیل هیچ نیازی به من ندارد، قبل از اینکه شرکت را به او بفروشم او شخصیت مشهوری بود و من او را می‌شناختم. معتقدم که اول می‌خواست سریعاً از این وضع خارج شود و سپس به مسائلی مثل مک ورلد که اساساً برای نمایش است بپردازد. من در شرکت پیکسار مشغول به کار بودم، اداره‌ای در پالوآلتو اجاره کرده و چند روز از هفته را در آنجا مشغول به کار شدم و تنها یک یا دو روز را در شرکت پیکسار کار می‌کردم. زندگی خوبی بود، به‌آرامی می‌توانستم وقت خودم را با خانواده‌ام بگذرانم».

دقیقاً در آغاز ماه ژانویه بود که توجه جابز به معرفی محصولات در مک ورلد معطوف شد. نزدیک به چهار هزار نفر برای شنیدن سخنان آملیو در سالن ماریوت جمع شده بودند. وی توسط هنرپیشه‌ای به نام جف گلدبلوم[1] معرفی شد و عنوان کرد: «در آن بی‌نظمی‌ها من نقش یک متخصص را اجرا می‌کردم. در پارک ژوراسیک[2] برنامه داشتم که از من خواسته شد تا در مورد اپل سخنرانی کنم». سپس کل بحثش را به سمت آملیو که لباس ورزشی و پیراهن رنگی تنگ دکمه‌دار پوشیده بود، کشاند. طبق گفته مجله وال استریت و یا مایکل مالونه[3] نویسنده بخش تکنولوژی این چنین عنوان شده است که: «شخصیتش مثل کمدین وگاس[4] بود، دقیقاً مثل تنها عموی طلاق‌گرفته‌ای که در زندگیش داشت».

مشکل بزرگتر اینجا بود که آملیو به تعطیلات رفته بود و با نویسنده سخنرانی‌هایش درگیر شده و از تمرین خودداری کرد. وقتی آملیو در صحنه قرار گرفت با آن سخنرانی بی‌پایانش دچار آشفتگی خاصی شده بود. آملیو با صحبت کردن پشت تریبون آشنایی زیادی نداشت، به همین خاطر همیشه در تلاش بود تا خود را عادی جلوه دهد. مکرراً ترتیب صحبت‌هایش را گم می‌کرد، پس از چند ساعت حضار حیرت‌زده شدند. تنها بعضی مواقع که پیتر گابریل[5] روی

1 - Jeff Goldblum
2- Jurassic Park
3 - Michael Malone
4 - Vegas
5 - Peter Gabrial

صحنه می‌آمد تا موزیک‌های خود را اجرا کند وقت استراحت برای وی وجود داشت. قرار بر این بود که محمدعلی روی صحنه بیاید و در مورد برنامه‌اش در زمینه ایجاد وبسایتی در زمینه بیماری‌هایی که در پاکستان وجود دارد صحبت کند، اما آملیو هرگز نه تنها وی را برای صحبت دعوت نکرد، بلکه حتی دلیل وجود وی در این سخنرانی را هم ذکر نکرد. قبل از اینکه آملیو مهمانان را به صحنه دعوت کند، دو ساعت کامل در مورد چیزهای متفرقه صحبت کرد. کارلتون نوشت: «جابز برخلاف آملیو که روی صحنه پر از اضطراب بود، پر از اعتماد به نفس، جذاب و خوش‌حالت بود. بازگشت الویس هم هیچ تحول چشمگیری ایجاد نکرد.» با ورود وی جمعیت چندین دقیقه پر از هیجان را تجربه کردند. بالاخره وقتیکه هیجانات مردم فروکش کرد، جابز هم سکوتش را شکست و وارد صحبت‌های آنها شد. او گفت: «باید به عقب برگردیم، در این ده سال محصولات مک پیشرفت زیادی نداشت و سیستم‌عامل ویندوز همه گیر شد».

آملیو به صحنه برگشت و صحبت‌های نادرست خود را دوباره شروع کرد. آملیو در نهایت بعد از سه ساعت که از شروع سخنرانی‌اش گذشته بود، دوباره جابز را برای روی صحنه دعوت کرد و سپس در کمال تعجب، استیو وزنیاک را به‌عنوان شخصیت برتر اعلام کرد. دوباره یک صحنه بد اتفاق افتاد و جابز خیلی آزرده شد. بحث سه نفره‌ای در روی صحنه بین آنها ایجاد شد. آملیو بعدها گلایه کرد که: «در پایان جابز خیلی بی‌رحمانه با من صحبت کرد».

جابز فوراً افرادی را که به آنها اعتماد داشت را برترین افراد در شرکت اپل معرفی کرده و گفت: «می‌خواهم افرادی را معرفی کنم که از نکست آمده‌اند و با وجود پست‌های بالایی که داشتند، تاکنون هیچ کار اشتباهی نکرده‌اند». وی الن هانکوک که شخصی کلیدی در نکست بود را مورد خطاب قرار داد. او جزء افراد مشهور به‌شمار می‌رفت، به‌خصوص وقتی که می‌خواست اساس سولاریس در سیستم‌عامل جدید اپل را به‌کار بگیرد، به شهرت وی افزوده شد. در پاسخ به سوال گزارشگر در مورد قوانین جابز و تاثیر آن در تصمیم‌گیری‌اش او با زیرکی گفت: «قوانینش هیچ نقشی در تصمیم‌گیری‌اش نداشته است». اما او کاملاً در اشتباه بود، اولین اقدام جابز اطمینان خاطر پیدا کردن از انجام وظایف دو نفر از دوستانش در شرکت بود.

جابز برای اینکه کار مهندسی نرم‌افزار خود را دنبال کند از آویه توانیان کمک گرفت و

همچنین برای اینکه طرح‌های سخت‌افزاری خود را اجرا کند از جان رابینشتین کمک گرفت. وقتی تقسیمات سخت‌افزاری ایجاد شد، جان رابینشتین هم به نکست برگشت. جابز زمانی به رابینشتین نیاز داشت که او در تعطیلات به سر می‌برد. جابز گفت: «شرکت اپل به کمک نیاز دارد. می‌توانی به شرکت ما بپیوندی؟» رابینشتین درخواست او را پذیرفت. وی سریعاً خود را به مک ورلد رساند و آملیو را در صحنه دید. او و توانیان در جلسه صحبت‌هایی کردند و رایزنی‌هایی انجام دادند، جابز به‌طور منظم در جلسات شرکت نمی‌کرد اما اغلب با آملیو در تماس بود. موفقیت اولش این بود که توانست اعتماد توانیان و رابینشتین و افراد دیگر را جلب کرده و برای خود موقعیت خوبی دست و پا کند. وی تمام توجه خود را بر خط تولید محصولات متمرکز کرد. او در نظر داشت که دستگاهی اختراع‌کند که دستیار شخصی دیجیتالی‌ای باشد که قابلیت تطابق دادن و تشخیص دست‌نوشته‌ها را داشته باشد. اما جابز اصلاً راضی نبود. این عقیده در مورد نوشتن بر روی صفحه و سبک‌هایی از این قبیل را برای خودش کسرشان می‌دانست. همانطور که داشت انگشتانش را تکان می‌داد گفت: «خدا از این وسیله ده تا به ما داده و نیازی به اختراع آن نیست». علاوه بر این، جابز نیوتن[1] را همانند نوآوری‌های جان اسکالی در طرح‌هایش می‌دانست.

یک روز تلفنی به آملیو گفت: «تو باید نیوتن را بکشی». آملیو این پیشنهاد نادرست را رد کرد. آملیو گفت: «منظورت چیست. آنرا بکشم؟ استیو، می‌دانی که این کار ممکن‌است چقدر برایت گران تمام شود؟» جابز گفت: «ساکت باش، هر کاری که می‌گویم انجام بده. هزینه آن اصلاً برایم مهم نیست. با از میان برداشته شدن او مردم خوشحال می‌شوند». آملیو گفت: «وقتی به نیوتن فکر می‌کنم می‌بینم که او می‌تواند برای ما درآمدزا باشد. من برای رهایی از آن هیچ اقدامی نمی‌کنم». با فرا رسیدن ماه می او نقشه‌ای را طرح‌ریزی کرد تا از شر نیوتن رهایی پیدا کند و با شروع آن ماه کم‌کم نقشه‌اش را عملی کرد.

توانیان و رابینشتین به خانه جابز آمدند تا وی را از قضیه مطلع کنند. به مرور زمان تمامی مردمی که در دره سیلیکون زندگی می‌کردند، از اختلاف جابز با آملیو باخبر شدند. با اینکه

---

1 - Newton

قدرت جابز از شروع زندگی‌اش به‌اندازه قدرت ماکیاولی[1] نرسیده بود اما طبیعت او این بود که دوست‌داشت همه را تحت کنترل خود قرار دهد. لوئیس کهو[2] گزارشگر روزنامه فایننشیال تایمز که در جلسه جابز و آملیو این قضیه را پیش‌بینی کرده بود، اولین کسی بود که از این ماجرا خبر داشت. این گزارشگر در پایان ماه فوریه این چنین عنوان کرد که: «آقای جابز قدرت پشت طوفان است. او معتقد است که باید وی تصمیمات اول را در شرکت اپل بگیرد و تاثیر مستقیم در عملکردهای شرکت داشته باشد».

جابز برخی از همکاران قدیمی که در دانشکده اپل درس خوانده بودند را به شرکت اپل فراخواند و گفت هدفش این است که به این شرکت بیایند و مسئولیتی را برعهده بگیرند. جابز می‌دانست که آملیو به دلیل ناکامی‌های متعدد این شانس را ندارد که دوباره بتواند وضعیت را سامان بدهد، از این رو تصمیم‌گرفت که برای بقای شرکت جایگزینی برای او انتخاب کند. در آن ماه آملیو به نشست سالانه سهامداران رفت و توضیح داد که چرا نسبت فروش در سه ماهه سال ۱۹۹۶ نسبت به سال گذشته سقوطی سی درصدی داشته است. سهامداران که خشمگین در جای خود نشسته بودند، در پشت میکروفون خشم خود را بیرون ریختند. آملیو با ضعفی که در هدایت جلسه از خود نشان داده بود، هیچ حرفی برای زدن نداشت.

وی بعداً نوشت: «این یکی از بهترین سخنرانی‌های من بود که تا به حال ارائه دادم». اما اد وولارد مسئول بخش مدیریت داپنت[3] که در حال حاضر رئیس هیئت مدیره شرکت اپل است از وضعیت موجود هراس داشت. همسر وی در گوشی به او گفت: «شرایط مصیبت‌باری پیش آمده است». وولارد هم موافق این قضیه بود. وی گفت: «جیل با آن لباس ساده خود آمد، درحالیکه وضعیتش احمقانه به‌نظر می‌رسید و نمی‌توانست به سوالات پاسخ دهد. او نمی‌دانست در مورد چه‌چیزی صحبت می‌کند و هیچ اثری از اعتماد به نفس در او وجود نداشت».

وولارد گوشی را برداشته و با جابز تماس گرفت. او تابحال وولارد را ندیده بود. وی او را به دلاویر[4] دعوت کرد تا در مورد مدیران داپنت با هم صحبت کنند. جابز درخواست را رد کرد اما

---

1 - Machiavellian
2 - Louise Kehoe
3 - DuPont
4 - Delaware

همانطور که وولارد گفته بود: «در واقع این ترفندی بود تا در مورد جیل با هم صحبت کنند». او از جابز خواست تا نظرش را در مورد آملیو بیان کند. وولارد بخاطر آورد که جابز نسبت به مسائل با احتیاط عمل می‌کند. او گفت که آملیو کارش را درست انجام نداد. صحبتهای جابز بی‌پرده و آشکار بود: «من معتقدم که حقیقت را به او گفتم که جیل شخص مشهوری است. و یا شاید هم با نگفتن آن دروغ گفتم. او عضو هیئت مدیره شرکت اپل بود. وظیفه داشتم هر چیزی را فکر می‌کردم را به او منتقل کنم. به عبارت دیگر، اگر به او چیزی می‌گفتم او هم آن را به جیل انتقال می‌داد. به همین خاطر جیل هیچوقت به حرفهای من گوش نمی‌داد و او با این کارهایش تمام کسانی که به شرکت اپل آوردم را زیر سوال برد. سی ثانیه هم طول نکشید که همه اینها در ذهن من تداعی پیدا کرد. در نهایت بر آن شدم تا حقیقت را به او بگویم. خیلی در رفتارها و کارهایم در شرکت اپل حساسیت نشان می‌دادم. گفتم که این بدترین مدیری است که تا بحال دیدم. فکر می‌کنم که اگر به مدرکی برای حرفه مدیریت نیاز داشته باشید او حتی یک مدرک ساده هم ندارد. فکر می‌کنم وقتیکه تلفن را قطع‌کردم احمقانه‌ترین کار ممکن را انجام دادم».

در آن روزهای بهاری بود که لری الیسون و آملیو همدیگر را در یک مهمانی ملاقات کردند و لری او را به جینا اسمیت روزنامه‌نگار فعال در زمینه تکنولوژی معرفی‌کرد. سوال روزنامه‌نگار این بود که چطور شرکت اپل به این فعالیت‌ها و پیشرفت‌ها دست یافته است. آملیو در پاسخ گفت: «جینا شما می‌دانید که شرکت اپل مثل یک کشتی می‌ماند. کشتی‌ای که توسط لوازمی ارزشمند بار زده می‌شود. اما سوانحی برای این کشتی به وجود می‌آید. و وظیفه من این است که تک تک افراد را نجات بدهم». اسمیت با حالتی مبهوت به او نگاه کرد و پرسید: «آره، اما سوراخ داخل کشتی پس چه می‌شود؟» از آن لحظه به بعد جابز و الیسون در مورد حکایت کشتی با یکدیگر شوخی می‌کردند. جابز گفت: «وقتی لری دوباره این داستان را برای من گفت ما در محل غذا خوری بودیم. در آن لحظه آملیو مثل یک دلقک شده بود. او شوخی را به خودش گرفته بود و اصرار داشت که او را دکتر آملیو صدا کنند. این نشان می‌داد که صمیمی شده است».

برنت شلندر[1] گزارشگر مسائل تکنولوژی جابز را می‌شناخت و با افکار او آشنایی کامل داشت. در ماه مارس با انتشار داستان آذوقه مسافر، شخصیت او آشکار شد. وی نوشت: «شرکت کامپیوتری اپل، به‌علت ضعف مدیریتی و استفاده نادرست از تکنولوژی دوباره به حالت بحرانی در آمد و افت فروش محصول، درهم ریختگی تکنولوژی را در پی داشت و شرکت را بدنام کرد. از دیدگاه ماکیاولی این روند همانند روند کاری جابز به‌نظر می‌رسد».

یکبار دیگر الیسون ایده خود را عملی کرد و جابز را به سمت مدیر عاملی منصوب کرد. او به گزارشگر گفت: «استیو تنها کسی است که می‌تواند شرکت اپل را نجات دهد، من آماده هستم تا هر کمکی که از دستم برمی‌آید برایش انجام دهم».

آخرین مسئولیتی که الیسون برعهده داشت زیاد مورد توجه قرار نگرفت. در اواخر ماه بود که به دن جیل ایمور در بخش خبری سن خوزه مرکوری گفت که به دنبال تشکیل یک گروه کارشناس یک میلیارد دلاری است تا قسمت زیادی از سهام شرکت را خریداری کند. - ارزش سهام شرکت تقریباً ۲/۳ میلیارد دلار بود. - سهام شرکت اپل یازده درصد در بخش تجارت عمده افزایش قیمت پیدا کرد. الیسون در یک کار سبک‌سرانه ایمیلی به آدرس apple@us.oracle.com در نظر گرفت و از مردم خواست که رای بدهند که او توانایی هدایت شرکت را دارد یا نه؟ جابز از برخی از کارهای خودسرانه الیسون متعجب شده بود. او به گزارشگر گفت: «لری این موضوع را مطرح کرد و پس از آن من هم گفتم که نقش من در شرکت اپل به‌عنوان مشاور شرکت است».

به هرحال آملیو دیگر کارائی نداشت. او با الیسون تماس گرفت تا او را سخت ملامت کند اما الیسون جواب تلفن او را نداد. از این رو آملیو با جابز تماس گرفت. بخشی از صحبت‌های جابز درست بود. وی به آملیو گفت: «واقعاً نمی‌فهمم چه اتفاقی دارد رخ می‌دهد، احساس می‌کنم تمام این کارها احمقانه است». جابز با ارائه جواب‌هایی که نظر الیسون را رد می‌کند می‌تواند به تمام حدس و گمان‌ها پایان دهد. اما آنقدری که آملیو مورد اذیت و آزار قرار می‌گرفت برای او اینطور نبود. در انزوا قرار گرفته بود و هم طبیعتش و هم علاقه‌اش نادیده

---

1 - Brent Schlender

گرفته شده بود. با گفتن آن خبر همه‌چیز بر ضد آملیو تمام شد. روزنامه تجارت هفتگی این سوال را مطرح کرد که: «آیا شرکت اپل ترکیبی از چند جریان است؟» سرمقاله روزنامه رد هرینگرن هم با این عنوان بود: «جیل آملیو لطفاً استعفا بده». و در آن این چنین نشان داده شد که آرم شرکت اپل منصوب به قلب مقدس با مشکلات پیش‌روی آن است. عنوان آن قسمت را اینچنین گذاشتند: «دعا کنید» مایک بارنیکل از بوستون گلاب درباره سالها سوء مدیریت شرکت اپل چیزهایی نوشت: «چطور این آدم‌های کله‌شق می‌توانند از عهده کار برآیند تا این کامپیوتر وحشتناک را به یک تکنولوژی قابل‌رقابت در سال ۱۹۹۷ تبدیل کنند».

وقتی در ماه فوریه جابز و آملیو قرارداد خود را امضاء کردند. جابز امیدوار بود که کارهایش نتیجه‌بخش باشد و عنوان کرد: «بهتر است بیرون برویم و با هم یک نوشیدنی بنوشیم». آملیو پیشنهاد کرد که همسرانشان را هم به مجلس دعوت کنند. به‌رغم افزایش تنش، آنها باز هم قادر بودند اوقات خوبی را با هم بگذرانند. غذا و نوشیدنی اصلاً برای شام مناسب نبود، آملیو بطری نوشیدنی چوال بلانک[1] و مانترکت[2] از سال ۱۹۶۴ را آورد که هزینه هرکدام از آنها سیصد دلار بود. جابز رستوران غذاهای گیاهی در شهر ردوود[3] را پیشنهاد کرد. در این رستوران کل هزینه غذا هفتاد و دو دلار شد. همسر آملیو پس از آن ماجرا اظهار داشت: «جابز و خانمش مثل جادوگر هستند».

جابز می‌تواند افراد را از راه بدر کند و کاری کند که مردم بر اساس خواسته او عمل کنند و پیش بروند. افرادی مثل آملیو و اسکالی فکر می‌کردند که چون جابز آنها را سحر و جادو کرده است به این معنی است که آنها را دوست دارد و به آنها احترام می‌گذارد. این کار باعث می‌شد تا انگیزه افراد بیشتر شود. جابز حتی می‌تواند افرادی که از وی بدشان می‌آید را به همان سادگی که می‌تواند از آنها متنفر باشد، به خود جلب کند. آملیو هم مثل اسکالی متوجه چنین موضوعی نشد. او خیلی مشتاق محبت‌های جابز بود. در واقع کلمه‌ای را که برای بیان منظورش از ارتباط خوبش با جابز به‌کار می‌برد تقریباً همان چیزهایی بود که اسکالی به‌کار می‌برد. آملیو

1 - Cheval Blanc
2 - Montrachet
3 - Redwood

گفت: «وقتیکه در حال دست و پنجه نرم کردن با مشکلات بودم، با او همراهی می‌کردم. از ده مسئله‌ای که عنوان شد، در نه تای آنها هم عقیده بودیم». بعضی اوقات خودش را متقاعد می‌کرد که جابز واقعاً برای او احترام قائل می‌شود: «من با مشکلاتی که به نظر استیو به وجود آمده هم عقیده بودم و این احساس را داشتم که ارتباط ما ارتباطی سالم است».

آملیو چند روز بعد از شبی که برای شام دعوت شده بود دچار سرخوردگی شد. در طی مذاکراتشان وی معتقد بود که جابز سهام شرکت اپل را شش ماه و شاید هم بیشتر در بورس نگه نداشته داشته است. در ماه ژوئن این زمان شش ماهه به پایان رسید. آملیو وقتی ۱/۵ میلیون از سهام فروخته شده بود، با جابز تماس گرفت. آملیو گفت: «به مردم گفتم که سهام فروخته‌شده برای تو نبود. قبلا از تو شنیده بودم که نمی‌خواستی بدون برنامه‌ریزی قبلی در این مورد صحبتی بشود». جابز گفت: «بله درسته» آملیو منظور این حرفها را چنین فهمید که جابز سهام خود را نفروخته است و تنها شرایطی برای خود ایجاد کرده تا کار خود را انجام دهد. اما به محض اینکه احساس بهتری به وی دست داد فاش‌کرد که در واقع جابز سهام خود را فروخته است. «دمیت، استیو من به شما گفتم که سهام را کاری نداشته باشید اما شما بودید که مخالفت می‌کردید». جابز به آملیو گفت که با توجه به موقعیتی که شرکت اپل داشت اصلاً امید نداشت که سهام با قیمت مناسبی به فروش برسد به همین خاطر اصلاً باورش نمی‌شود که حالا چنین شده است. وقتی در مورد چگونگی فعالیت وی در سالهای آتی از او پرسیدم خیلی راحت پاسخ داد که: «هیچ دلیلی وجود ندارد که به جیل چیزی بگوید».

چرا جابز، آملیو را در مورد فروش سهام باخبر نکرد؟ یکی از دلایل این است: بعضی موقع جابز از گفتن حقیقت خودداری می‌کرد. هلموت سانتفلت[1] یکبار درباره هنری کسینجر صحبت کرد. «نه بخاطر اینکه همه چیز بر وفق مراد وی بود بلکه به این دلیل دروغ گفت که همه چیز به آینده او وابسته بود». طبیعت جابز طوری بود که وقتی همه چیز بر وفق مراد وی است، هیچ‌گاه نمی‌توان رفتار او را پیش‌بینی کرد. اما وی بر صادق بودن هم همیشه تاکید داشت. به گفتن حقیقتی که ما معمولاً یا از گفتن آن خودداری می‌کنیم و یا آنرا سرکوب می‌کنیم. در نهایت

---

1 - Helmut Sonnenfeldt

آملیو متقاعد شد که جابز درست عمل کرده است. او گفت: «در نهایت کار به آنجا رسید که خیلی تمایل داشتم تا جابز در تیم ما کار کند. استیو قصد داشت تمام برنامه‌های ما را بهم بزند».

در واقع جابز در هر فرصتی که به دست می‌آورد آملیو را مورد انتقاد قرار می‌داد. اما کار مهمتری هم وجود داشت و آن این بود که بتواند هیئت مدیره را بر ضد آملیو بشوراند. فرداندرسون افسر ارشد مالی، وظیفه خود می‌دانست تا اد وولارد را حفظ و هیئت مدیره شرکت اپل را از وضعیت وخیم او آگاه سازد. وولارد گفت: «فرد کسی بود که مرا از خالی‌شدن نقدینگی شرکت مطلع کرد و اطلاعات دیگری مثل زمان خارج‌شدن افراد و ... را به من گزارش کرد. او به من گفته بود که به همین زودی‌ها کشتی به گل می‌نشیند». وولارد این نگرانی را هم اضافه کرد که آملیو در جلسه سهام‌داران فقط داشت سرهم بندی می‌کرد.

آملیو در جلسه اجرایی که هیئت مدیره در ماه ژوئن داشت، شرکت نکرد. وولارد در این جلسه به مدیران حاضر چگونگی ارزیابی اتفاقات و وقایع را نشان داد. وولارد گفت: «اگر ما همچنان با جیل مدیرعامل شرکت کار کنیم احتمال موفقیت شرکت فقط به ده درصد می‌رسد. اگر نوک پیکان انتقادات را به روی او بگیریم و استیو را راضی کنیم که به شرکت برگردد احتمال بر پا ماندن شرکت به شصت درصد می‌رسد. اما اگر جیل را مورد انتقاد قرار بدهیم و استیو را هم برنگردانیم و به دنبال یک مدیر عامل جدید باشیم، در این صورت احتمال پابرجا ماندن شرکت فقط چهل درصد می‌شود». هیئت مدیره این فرصت را به جیل دادند تا پیشنهاد بازگشت جابز را به او بدهد.

وولارد و همسرش طبق برنامه‌ای که برای دیدن مسابقه تنیس داشتند به شهر لندن سفر کردند. آنها اکثر بازی‌های تنیس را تماشا می‌کردند اما بعدازظهرها را در خانه خود واقع در آی.ان.ان در شهر پارک به سر می‌بردند. پس از پایان دوره اقامتشان قبض تلفن آنها دو هزار دلار شده بود.

هیئت مدیره آملیو را مورد انتقاد شدید خود قرار دادند به همین دلیل آملیو هم متقاعد شد جابز را به‌عنوان مدیر عامل شرکت برگرداند. جابز در استهزاء آملیو زیاده‌روی کرد و حتی عقیده خود در مورد بخش‌هایی که می‌تواند باعث جذب مردم شود را به او تحمیل کرد. اما

وقتی ناگهان پیشنهاد یک فنجان چای را به او داد با کمرویی وی مواجه شد. جابز در پاسخ گفت: «من کمک می‌کنم.» وولارد پرسید: «در سمت مدیریت؟»

جابز گفت: نه. وولارد تاکید کرد که حداقل او در کارهای مدیریتی نقش داشته باشد. جابز دوباره احساس کرد که برای خودش کسی هست. جابز گفت: «من بدون هیچگونه حقوق و مزایایی مشاور می‌شوم». همچنین با عضوشدن در هیئت مدیره هم موافقت کرد تا با این کارش کمکی کرده باشد، اما با رئیس هیئت مدیره شدن مخالفت کرد. جابز گفت: «این تمام کاری است که از دست من بر می‌آید». پس از چندی او محاسبات خود را شروع کرد و به شرکت پیکسار نامه‌ای فرستاد، چرا که کارکنان آن شرکت کناره‌گیری او را باور نمی‌کردند. جابز در نامه‌ای که به شرکت پیکسار داد این چنین نوشت: «تماسی از طرف هیئت مدیره شرکت اپل با من گرفته شد و در تماس با من خواستار برگشت من به سمت مدیریت در شرکت اپل شدند و من هم رد کردم. بعد از آن ماجرا مرا دعوت به ریاست کردند. و من باز هم درخواست آنها را رد کردم. پس هیچ جای نگرانی نیست و اینها همه شایعات احمقانه‌ای بیش نیستند. قصد ندارم شرکت پیکسار را ترک کنم. من برای شرکت شما کار می‌کنم». چرا جابز زمام را به دست نگرفت؟ چرا جابز با پیشنهادی که دو دهه آرزوی آن را داشت مخالفت کرد؟ وقتی به او گفتم جواب داد:

«طرفداران شرکت پیکسار مهم هستند و از اینکه مدیریت این شرکت را داشتم خوشحال بودم. هیچ‌کسی را نمی‌شناسم که مدیریت دو شرکت مردمی را با هم داشته باشد، حتی به‌طور موقت هم این امکان وجود ندارد. حتی در مورد قانونی بودن آن هم مطمئن نیستم. نمی‌دانستم چه کاری می‌خواهم انجام بدهم. بیشتر وقتم را با خانواده‌ام می‌گذراندم و از آن لذت می‌بردم. خسته شده بودم، می‌دانم که در شرکت اپل وضعیت آشفته‌ای حکمفرما است. تعجب کردم: آیا می‌خواهم این نوع از زندگی خود را تسلیم کار خود کنم؟ سهامداران شرکت پیکسار چه فکری خواهند کرد؟ با اشخاص مورد احترامی صحبتی کردم. در صبح روز شنبه سریعاً اندی گرو را احضار کردم. نکات مثبت و منفی را به او گفتم، او وسط حرفم پرید و گفت: «استیو من هیچ دید بدی نسبت به شرکت اپل ندارم. گیج شده بودم، اینجا بود که پی بردم که در حق شرکت اپل کار درستی نکردم، به

همین دلیل تصمیم گرفتم به‌طور موقتی مدیری را برای شرکت اپل به خدمت بگیریم».

اینکه جابز می‌گفت از گذراندن زمان خود در کنار خانواده‌اش لذت می‌برد، حرف قانع‌کننده‌ای نبود. او هیچوقت قصد دریافت جایزه پدر سال شدن را نداشت. بهتر بود که به فرزندان خود مخصوصاً رید توجه بیشتری می‌داشت، در حالیکه تمرکز اصلی او بر روی کارش بود. همیشه از دو دختر جوانش دور بود. با لیزا رابطه خوبی نداشت و اغلب هم شوهر خوبی نبود.

پس دلیل واقعی کار وی در شرکت اپل چه بود؟ با توجه به تمامی تمایلات سیری‌ناپذیری که برای کنترل کارهایش داشت اما باز هم در مورد چیزی که اطمینان خاطر نداشت دو دل و ساکت بود. همیشه کمال را آرزو می‌کرد و در انجام کارهایش کم نمی‌گذاشت. دوست‌نداشت دست به گریبان مشکلات و کارهای دیگر شود. این اخلاقش در مورد محصولات، طراحی و مبلمان خانه‌اش هم صدق می‌کرد. حتی در رابطه با تعهدات شخصی وی هم چنین چیزی صادق است. اگر می‌دانست کاری که دارد انجام می‌دهد در آن برهه از زمان درست است، هیچ چیزی جلوی کار او را نمی‌توانست بگیرد. اما وقتی دودل بود دنبال آن کار نمی‌رفت و حتی عقب‌نشینی می‌کرد، سعی می‌کرد در مورد چیزی که او را مطمئن نکرده فکر هم نکند. مثل زمانی که آملیو از او سوال کرد که در آینده چه کاری می‌خواهی انجام دهی و او در جواب سکوت‌کرد و جوابی‌نداد تا با جواب اشتباهش برای خودش مشکل‌ساز نشود. این نگرش تا حدودی برخواسته از تمایلات او بود که جهان را دوقطبی می‌دید. اشخاص یا عادی بودند و یا مشهور و محصولات هم یا خارق‌العاده بودند و یا بیخود. اما چیزهایی مثل: ازدواج، تعهد به اداره شرکت، مبلمان خوب خریدن که پیچیده بوده و کارهای ظریفی بودند مانع کار او می‌شدند. علاوه بر این او هرگز نمی‌خواست شکست خورده باشد. فرداندرسون گفت: «من معتقدم که استیو می‌خواست ارزیابی کند که آیا شرکت اپل شانسی برای پابرجا ماندن دارد یا نه».

وولارد و هیئت مدیره آن تصمیم گرفتند که انتقادهای خود بر علیه آملیو را ادامه دهند. جابز هم هنوز آماده نشده بود تا راهکارهایی را به‌عنوان یک مشاور ارائه دهد. وقتی وولارد از لندن با او تماس گرفت، آملیو تصمیم داشت تا با خانم و بچه‌هایش به گردش برود. وولارد خیلی ساده گفت: «برای انجام کارها به تو نیاز داریم». آملیو گفت: الان زمان مناسبی برای این

صحبت‌ها نیست، اما وولارد تاکید داشت که حتماً در این مورد صحبت کند. ما می‌خواهم جای تو فرد دیگری را بیاوریم، آملیو مقاومت کرد. «اد یادت می‌آید که من به هیئت مدیره گفتم در سه سال این شرکت را متحول می‌کنم، هنوز حتی به نصف سه سال هم نرسیده‌ایم». وولارد گفت: هیئت مدیره در مرحله‌ای قرار دارد که هیچ بحثی نمی‌خواهیم در موردش بکنیم. آملیو پرسید، چه کسی از تصمیمات مطلع است و وولارد هم حقیقت را به او گفت: همه اعضای هیئت مدیره به‌علاوه جابز. وولارد گفت: «استیو یکی از افرادی بود که در مورد آن با او صحبت کردیم. به نظر او تو انتخاب خوبی هستی اما اطلاع زیادی در مورد صنعت کامپیوتر نداری». آملیو با عصبانیت پاسخ داد: «چرا باید همیشه جابز را در تصمیم‌گیری‌هایی از این قبیل دخیل کرد؟ استیو حتی عضو هیئت مدیره شرکت هم نیست، پس چه دلیلی دارد که او را در بحث‌های خود شرکت می‌دهید؟» اما وولارد عقب نکشید و ادامه داد و آملیو هم عنوان کرد که قبل از اینکه به همسرش این قضیه را بگوید باید گردش با خانواده‌اش را کنسل کند.

اینجا بود که آملیو نشان داد که چقدر کم‌تحرک و بی‌نیاز از همه چیز است. معمولاً او به اینکه مردم در مورد او چه چیزی فکر می‌کنند، توجهی نداشت. قادر بود ارتباط خود را با مردم قطع کرده و هرگز برای آنها سخنرانی نکند. بعضی مواقع احساس می‌کرد که باید چیزهایی را برای خودش مرور کند، در آن بعدازظهر بود که با کمال تعجب جابز با او تماس گرفت. جابز گفت: «امروز با اد صحبت کردم و اصلاً احساس خوبی نسبت به او ندارم. می‌خواهم بدانی که تصمیمات گرفته‌شده دست من نبود و هیئت مدیره این تصمیم را گرفتند و من را هم فقط برای مشاوره و راهنمایی دعوت کردند». جابز به آملیو گفت اگر همکاری و هماهنگی خوبی با او داشته باشد باعث خرسندی وی خواهد شد و شروع به نصیحت‌های ناخواسته کرد. جابز به او گفت: شش ماه مرخصی بگیر. وقتی از شرکت اخراج‌شدم فوراً بعد از مدتی دوباره برگردانده شدم و از این بابت احساس خوبی ندارم.

آملیو در بهت و حیرت فرو رفته بود اما با گفتن کلماتی مثل عذر می‌خواهم و از این قبیل قضیه را جمع کرد. به همسرش نگاه کرد و هر چیزی را که جابز گفته بود را به همسرش گفت. او به همسرش گفت: «من هم مثل مردم عادی هستم ولی به او اعتماد ندارم». همسرش هم در

پاسخ گفت: «جابز کاملاً مرا فریب داده بود. همه چیز خیلی ساده به‌نظر می‌رسید». آملیو پاسخ داد: «به مردم بپیوند».

استیو وزنیاک که حالا مشاور رسمی شرکت به حساب می‌آید ترس برگشتن جابز را داشت. او گفت: «او می‌داند که چطور به شرکت برگردد». آیا غلبه جابز بر آملیو باعث خوشحالی می‌شود؟ پس از گذشت مدتی از این اتفاقات او گفت: «با ملاقات جیل آملیو با استیو جابز بازی به پایان رسید».

در آن روز دوشنبه کارکنان شرکت به سالن اجتماعات احضار شدند. آملیو خیلی آرام و خونسرد به‌نظر می‌رسید. گفت: «ناراحتم، باید به شما بگویم که الان زمان رفتن من است». فرداندرسون با مدیر عامل دوم شرکت بودن موافقت کرد و سپس گفت که چیزهای زیادی از جابز یاد گرفته است. و به این ترتیب بعد از گذشت دوازده سال، دوباره جابز به صحنه فعالیت‌های شرکت اپل بازگشت.

خیلی سریع همه فهمیدند که جابز فقط می‌خواست کنترل شرکت را به دست بگیرد و به اینکه مشاوری شایسته باشد، اصلاً فکر هم نمی‌کرد. به محض اینکه او با پیراهن یقه سه سانتی و کفش کتانی به روی صحنه آمد فضایی دوست‌داشتنی و شاداب ایجاد کرد. او گفت: مشکلات کاری ما چیست؟ همه شروع به زمزمه کردند، اما جابز خیلی زود جو را آرام کرد. وی پاسخ داد: «آنها محصول هستند، پس چه مشکلاتی برای محصولات وجود داشت؟» تا زمانی که جابز جواب را بدهد، پاسخ‌های زیادی شنیده شد. داد زد: «محصولات جذاب هستند! جنس دیگری از آنها وجود ندارد» وولارد با چرب‌زبانی‌اش قادر بود نظر جابز را به خود جلب کند و بگوید که روش‌های به‌کار رفته توسط وی بهترین روش ممکن است. دقیقاً همینطور شد و گفت که ۹۰ روز به او وقت می‌دهیم تا در شرکت اپل کار خود را اجرایی کند و کمک می‌کنیم تا مدیر عامل جدید را انتخاب کند. کار زیرکانه‌ای که وولارد در آن شرایط انجام داد برگشت جابز به‌عنوان مشاور و راهنمای تیم کاری بود.

جابز در بخش اتاق‌های مدیریتی یک اطاق مدیریت هم برای خودش دست و پا کرد که در کنار اتاق بزرگ آملیو قرار گرفته بود. سالن طراحی محصولات، مکان برش، سالن برگزاری

بحث‌ها و مرور نمایندگی‌های تبلیغاتی، از جمله اطاق‌هایی بودند که در نزدیکی این بخش قرار داشتند. جابز معتقد بود که باید جلوی درگیری کارمندان نمونه شرکت را بگیرد، از این رو قصد داشت ارزش‌های بیشتری برای سهام در نظر بگیرد چرا که ارزش‌های قبلی سهام به‌طور چشمگیری کاهش پیدا کرده بود. جابز قصد داشت هزینه آموزشی را کم کند با این کار سهام دوباره به ارزش واقعی خود می‌رسیدند. در آن زمان انجام این کار ممکن بود. در اولین پنجشنبه کاری در شرکت اپل، جابز درخواست کرد تا برای جلسه تلفنی هیئت مدیره آماده شوند و مشکلات را بررسی و مشخص کنند، مدیران هم این کار را انجام دادند. مدیران شرکت مدت زمانی را برای انجام کارهای قانونی و مطالعات مالی شرکت خواستار شدند و پرسیدند که این تغییرات چه معنایی می‌دهد؟ جابز به آنها گفت: «باید خیلی زود کارها انجام شود، ما افراد ارزشمندی را از دست داده‌ایم».

وولارد که مسئولیت کمیته پشتیبانی و جبران خسارت را برعهده داشت عنوان کرد: «در داپنت هرگز اتفاقات مشابهی برایمان رخ نداد». جابز گفت: «شما من را اینجا آوردید تا این مشکل را حل کنم». وقتی هیئت مدیره گفتند که مطالعات دو ماه به طول می‌انجامد جابز گفت: «جدی می‌گویید؟!؟» برای لحظه‌ای طولانی ساکت ماند و دوباره ادامه داد: «توجه کنید، اگر شما نمی‌خواهید این کار را انجام دهید من هم دوشنبه برنمی‌گردم، چرا که چیزهای زیادی در تصمیم‌گیری وجود دارد که مشکل‌تر از این حرف‌هاست و اگر شما من را یاری و پشتیبانی نکنید شکست خواهم خورد. پس اگر از عهده این کار برنمی‌آیید، من هم از اینجا می‌روم، چرا که آنوقت من را مقصر می‌دانند. می‌توانید بگویید: استیو آماده انجام این کار نبود.»

روز بعد از صحبت‌ها و نتیجه‌گیری‌هایی که هیئت مدیره داشت، وولارد دوباره با جابز تماس گرفت که برگردد. وولارد گفت: «ما می‌خواهیم وضعیت را سامان ببخشیم، اما بعضی از اعضای هیئت مدیره مخالف این کار هستند». گزینه‌هایی که برای بهترین تیم‌کاری انتخاب‌شده، ۱۳.۲۵ دلار قیمت‌گذاری شد. این قیمت به زمانی برمی‌گردد که آملیو از کارش برکنار شد.

او بجای اینکه در مورد پیروزی فکر کند و از هیئت مدیره تشکر کند، به جواب دادن در برابر حرفهای هیئت مدیره ادامه داد. او به وولارد گفت: «از مسیری که داری حرکت می‌کنی

برگرد، چون این کارت به مقصد نمی‌رسد. این شرکت در معرض خطر قرار دارد و من هم زمان کافی برای بررسی مشکلات در هیئت مدیره را ندارم. پس از شما می‌خواهم که کنار بکشید، کسانی را که اعلام می‌کنم دست از کار کشیده و روز دوشنبه حضور نداشته باشند». جابز گفت تنها کسی که می‌تواند در شرکت بماند وولارد خواهد بود.

اکثر اعضای هیئت مدیره از شنیدن این حرفها بهت‌زده شدند. جابز هنوز خود را متعهد می‌دانست که برای کار ۲۴ ساعته به شرکت برگردد و یا حتی بیشتر از یک مشاور بتواند کمک کند. او هنوز احساس می‌کرد که می‌تواند افراد را از کارشان خلع کند. به هر حال حقیقت تلخ این بود که، وی چنین قدرتی را داشت. دیگران هم هیچ‌کاری از دستشان بر نمی‌آمد تا خشم جنون‌آمیز جابز را کم‌کنند، به همین خاطر باقی‌ماندن در بین اعضای هیئت مدیره برای اعضای آن بسیار مشکل شده بود. وولارد گفت: «در میان تمام صحبت‌هایی که شد، اکثر افراد بر این عقیده بودند که جابز باید بیشتر مدارا کند». بار دیگر هیئت مدیره رضایت او را به دست آوردند. تنها یک سوال داشتند: آیا غیر از وولارد به مدیران دیگر اجازه مانده را می‌دهد؟ اینکار به سطح علمی شرکت کمک می‌کند. جابز بعداً گفت: «آنها اعضای یک هیئت مدیره سرسخت و وحشتناک هستند. اما با ماندن اد وولارد و کسانی که گرت چنگ[1] نام برده موافقت خواهم کرد. گرت چنگ اصلاً شخصیت وحشتناکی نداشت و همیشه آرام بود. به عبارت دیگر وولارد یکی از بهترین اعضای هیئت مدیره است که تا به حال دیدم. او شخصیت والایی داشت و یکی از عاقل‌ترین افرادی بود که تا به حال ملاقات کرده‌ام. روحیه همکاری وی خیلی خوب بود».

از جمله کسانی که در سال ۱۹۷۶ از کار برکنار شدند مایک مارکولا سرمایه‌دار شجاع و جوان بود. در تعمیرگاه بود که او با جابز آشنا شد و دویست و پنجاه هزار دلار سرمایه به او داد. به همین خاطر وی هم اسپانسر این شرکت جدید و هم مالک یک سوم این شرکت بود. دو دهه پی در پی او عضو ثابت هیئت مدیره باقی‌مانده بود. او همواره راهنمایی‌های مختلفی را در اختیار مدیر عامل شرکت می‌گذاشت. او زمانی هم از جابز پشتیبانی می‌کرد اما وقتی جابز در سال ۱۹۸۵ در آخرین دیدارش او را با اسکالی دید همه چیز بین آنها بهم خورد. با برگشت

---

1 - Gareth Chang

جابز به شرکت، مارکولا خودش فهمید که حالا دیگر باید از شرکت برود. جابز خیلی روحیه سرد و خشنی از خود نشان می‌داد، مخصوصاً در برابر کسانی که باعث عصبانیت وی می‌شدند. اما همچنان نسبت به کسانی که در آن روزها او را همراهی می‌کردند رفتار خوبی نشان می‌داد. اگر چه او و وزنیاک از هم جدا شده بودند اما باز هم وزنیاک جزء آن دسته افرادی بود که جابز احساس خوبی نسبت به آنها داشت. برای اندی هرتزفلد و دیگر افراد تیم هم‌چنین چیزی وجود داشت. در پایان مایک مارکولا هم به جرگه خوبها اضافه شد.

جابز بعدها گفت: «عمیقاً احساس می‌کردم که او به من خیانت کرده است. اما او مثل یک پدر بود و من همیشه از او مراقبت می‌کردم». بنابراین وقتی زمان استعفای او از هیئت مدیره فرا رسید، به سمت مارکولا که در کنار وولارد ایستاده بود رفت و گفت که کارها را خودش انجام می‌دهد. طبق معمول به قدم‌زدن پرداختند و در کنار میزی که در محوطه بود نشستند. مارکولا گفت: «او به هیئت مدیره جدید نیاز دارد، چرا که می‌خواهد همه چیز را نو کند.» کل صحبت‌هایشان در مورد این بود که برای آینده شرکت اپل بر روی چه‌چیزی باید تمرکز کرد. جابز خیال داشت شرکتی را تاسیس کند که همیشه پابرجا بماند، به همین دلیل از مارکولا سوال کرد که چه برنامه‌ای برای انجام این کار مورد نیاز است. مارکولا پاسخ داد که شرکت‌های تازه تاسیس‌شده‌ای را می‌شناسد که بهترین روش برای احیای دوباره شرکت را به‌کار بردند. هیولت و پکارد این کار را انجام دادند. آنها شرکتی را راه‌اندازی کرده بودند که در ابتدا وسایل کوچک به فروش می‌رساند، بعد شرکت حسابداری شد و سپس تبدیل به شرکت کامپیوتر گردید. مارکولا گفت: «شرکت اپل به‌عنوان کار جانبی خود مایکروسافت را هم جزء برنامه‌های تجارت کامپیوتر قرار داد. از این رو شما باید کارهای دیگری در زمینه محصولات و تولیدات انجام بدهید تا شرکت را نوسازی کنید». خیلی باید کار کنید تا این دگرگونی را ایجاد کنید.

جابز حرف زیادی نزد اما با صحبت‌ها موافق بود. ملاقات هیئت مدیره قبلی در اواخر ماه جولای انجام شد تا یکسری مسائل را به تصویب برسانند. وولارد که نسبت به جابز از شخصیت بزرگ‌تری برخوردار بود وقتی دید جابز شلوار لی و کفش کتان پوشیده کمی عقب‌نشینی کرد. وی نگران بود که نکند اعضای سابق هیئت مدیره را سرزنش کند. اما جابز صحبت‌هایش را

دلپذیر شروع کرد: «سلام به همه» آنها بجای رای‌دادن به استعفای او، جابز را به‌عنوان عضو هیئت مدیره پذیرفتند و این امکان را دست وولارد و جابز قرار دادند که به دنبال اعضای جدید برای هیئت مدیره باشند. بدون هیچ تعجبی لری الیسون اولین انتخاب وی برای استخدام در هیئت مدیره بود. جابز گفت که لری الیسون با پیوستن به هیئت مدیره موافق است اما در جلسات شرکت نخواهد کرد. جابز گفت که حتی اگر نیمی از جلسات را هم شرکت کند باز هم خوب است. بعدها لری الیسون تنها یک سوم جلسات را شرکت کرد. جابز از او عکس گرفت و عکسش را در اندازه اصلی چاپ کرده و بر روی صندلی گذاشت.

همچنین جابز، بیل کمپبل کسی که در سال ۱۹۸۰ شرکت اپل را راه‌اندازی کرد را به جلسه دعوت کرد. در اواسط جلسه بود که او با اسکالی آشنا شد. اما بعداً ارتباطش را با اسکالی قطع کرد. حالا او مدیر عامل شرکت اینتوئیت[1] است و کسی است که همیشه با جابز درد و دل می‌کند. کمپبل که فقط پنج خیابان دورتر از خانه جابز زندگی می‌کرد گفت: «پشت خانه او نشسته بودیم و صحبت می‌کردیم. او گفت که می‌خواهد به شرکت اپل برگردد و عضو هیئت مدیره شود. من گفتم اصلاً فکرش را هم نکن، خودم قصد این کار را دارم». در کشور کلمبیا کمپبل مربی تیم فوتبال بود و به‌نظر جابز استعداد او در این بود که خیلی‌خوب عملکردهای کارمندان شرکت را ارزیابی می‌کرد. در شرکت اپل جابز به کمپبل گفت که او قصد دارد با بازیکنان کار کند. وولارد هم جری یورک را به شرکت آورد. جری یورک افسر ارشد امور مالی شرکت‌های آی.بی.ام و کرایسلر بود. جابز استخدام افراد دیگر از قبیل مگ وایتمن که در شرکت دیسنی طراح استراتژیک بود را رد کرد. – او در سال ۱۹۸۸ مدیر عامل شرکت ایبی[2] بود و بعدها هم که در سمت فرماندار کالیفرنیا بود، با شکست مواجه شد. - در طول این مدت جابز رهبران مهمی را برای حمایت به هیئت مدیره شرکت دعوت کرد. افرادی مثل: آل گور، اریک اشمیت از شرکت گوگل، آرت لوینسون از جننتک[3]، میکی درکسلر از شرکت گپ[4] و جی

---

1 - Intuit

2 - Ebay

3 - Art Levinson of Genentech

حدود دو ماه پس از فوت جابز، او رئیس هیئت مدیره جدید اپل شد. (مترجم)

4 - Gap

کرو[1] واندره جانگ[2] از آون از جمله افرادی بودند که به هیئت مدیره شرکت اپل دعوت شدند. او همیشه از این مطمئن بود که آنها به کارهایشان حتی به کارهای اشتباهی هم که انجام می‌دادند وفادار بودند. آنها با تمام هیبتی که داشتند باز هم در برابر استقبال جابز بهت‌زده می‌شدند و از راضی نگه‌داشتن جابز احساس رضایت می‌کردند.

جابز آرتور لویت رئیس شرکت اس.ای.سی را هم برای عضویت در هیئت مدیره دعوت کرد. او اولین کسی بود که مکینتاش را در سال ۱۹۸۴ ساخت و شدیداً هم به کامپیوترهای شرکت اپل علاقه نشان می‌داد. او از اینکه در کوپرتینو است، احساس خوبی داشت. چرا که همین‌جا بود که در مورد نقش‌های مختلفی که قرار است ایفا کند با جابز صحبت کرد. اما بعدها که جابز سخنرانی وی در مورد همکاری با دولت را خواند این چنین استدلال کرد که هیئت مدیره باید نقش مهمی را ایفا کند و قوانین مستقلی داشته باشد و قدرت پس‌گرفتن دعوت خود را داشته باشد. لویت گفت که جابز به او گفته است: «فکر می‌کنم که از بودن در هیئت مدیره شرکت راضی نباشی به همین دلیل بهتر است که شما را دعوت نکنم». لویت بعدها نوشت: «فرانکلی، فکر می‌کنم بعضی موضوع‌هایی که برای شرکت‌های دیگر عنوان‌کردی در شرکت اپل مورد استقبال قرار نگیرد». برای من آشکار است هیئت مدیره شرکت اپل بدون اجازه مدیر عامل این شرکت هیچ کاری نمی‌تواند انجام دهد.

مک ورلد بوستون در آگوست سال ۱۹۹۷

کارکنان عنوان‌کردند که گزینه‌های مختلف سهام شرکت اپل دوباره توسط «استیو و تیم اجرایی» قیمت‌گذاری شده و بزودی تمام جلسات بررسی تولیدات شرکت علنی می‌شود. اینها و دیگر نشانه‌هایی که اشتیاق و علاقه جابز را نسبت به شرکت اپل نشان می‌داد باعث شد بتواند در ماه جولای سهام شرکت اپل را از سیزده دلار به بیست دلار برساند. همچنین در ماه آگوست که مک ورلد در بوستون بود، اعتبار شرکت اپل را بالا برد و جو خاصی را به وجود آورد. بیش از پنج هزار نفر در آن ساعات از سخنرانی جابز در پارک پلازا واقع در آن هتل جمع

1 - J. Crew
2 Andrea Jung

شده بودند و به حرف‌های مهم و اصلی وی گوش می‌دادند. آنها برای دیدن قهرمانشان آمده بودند و می‌خواستند بدانند که آیا این قهرمان می‌تواند دوباره آنها را هدایت و رهبری کند.

وقتی تصویر جابز در صفحه نمایش بالای قسمت سخنرانی به نمایش درآمد، همه مردم او را تشویق کردند و برایش هورا کشیدند. در حالیکه او هنوز معرفی خود را شروع نکرده بود جمعیت شروع کردند و شعار استیو استیو استیو... سر دادند. در نهایت وقتی با آن شلوار لی و پیراهن سفید و جلیقه سیاه و سفید خود به روی صحنه آمد جیغ و صوت و نورهای چشمک‌زن هم برای ستارگان گروه موسیقی راک آغاز شد. با گفتن سمت کاری وی، سکوت جمعیت را فرا گرفت. وقتی نوشته‌ای به‌صورت موزون در صفحه نمایش به حرکت در می‌آمد خود را هم معرفی کرد: «من استیو جابز رئیس هیئت مدیره و مدیر عامل شرکت پیکسار هستم.» سپس نقش خود را در شرکت اپل توضیح داد: «تمام کسانی را که برای احیای مجدد شرکت اپل کمک می‌کنند را دوست دارم».

اما حرکت جابز در روی صحنه، عقب و جلو رفتن وی و تغییر اسلایدهایی که در صفحه نمایش بالای سر او قرار داشت نشان می‌داد که وی مسئول رسمی شرکت اپل بوده و به احتمال زیاد در پست خود باقی خواهد ماند.

وی برای توضیح اینکه چرا سهام شرکت اپل در دو سال گذشته سی درصد کاهش یافته است، بدون اینکه از یادداشتی استفاده کند سخنرانی دقیقی ارائه داد. اشخاص معروفی در شرکت اپل کار می‌کردند اما به دلیل نادرست‌بودن برنامه‌ریزی‌ها، کارهایی که انجام می‌شد به هدف نمی‌رسید. کسانی را می‌شناسم که حتی برای یکبار هم راضی نیستند در استراتژی پیشرفت خود با مشکل مواجه شوند. دوباره جمعیت با جیغ و سوت، جابز را تشویق کردند. همانطور که گفته بود، با تمام ذوق و شوق وارد این کار شد. وقتی داشت به کارهایی که شرکت اپل انجام داده اشاره می‌کرد از واژه‌های ما و من - به جای آنها – استفاده می‌کرد. من هنوز هم فکر می‌کنم برای خرید کامپیوترهای شرکت اپل باید اعتقاد خاصی داشته باشید. کسانی که کامپیوتر شرکت اپل را خریداری کرده‌اند فکر متفاوتی دارند. آنها در این دنیا روح خلاقی دارند و حتی قادرند دنیا را تغییر دهند. ما این وسایل را برای این دسته از افراد ساخته‌ایم».

وقتی بر کلمه «ما» تاکید می‌کرد دستان خود را در یکدیگر می‌گذاشت و در مقابل سینه‌اش قرار می‌داد. و سپس در نطق پایانی خود به همان اندازه که به آینده شرکت اپل تاکید داشت به کلمه «ما» هم تاکید زیادی کرد. «ما هم متفاوت فکر می‌کنیم و کسانی که کامپیوترهای ما را خریداری می‌کنند خدمات خوبی به آنها ارائه می‌دهیم. شاید بعضی‌ها فکر کنند که احمقانه باشد اما در پی این فکر احمقانه چیز مهمی وجود دارد». مردم در طول تشویقی که می‌کردند، با حیرت و بهت به یکدیگر نگاه می‌کردند و اشک در چشمان بعضی از آنها جمع شده بود. جابز بیان کرد که منظور او از استفاده از من و ما در شرکت اپل یکی بودن تمام افراد است.

پیمان مایکروسافت

اوج دوران جابز به سال ۱۹۹۷ در مک ورلد برمی گردد که آوازه او هم در تایمز و هم در خبرهای هفتگی همه‌گیر شده بود. در پایان سخنان خود مکثی کرد تا آبی بنوشد تا بتواند رساتر و قدرتمندتر آخرین حرفهایش را بگوید. جابز گفت: «شرکت اپل در شرایط اکوسیستمی قرار دارد و به کمک اسپانسرهای دیگر نیاز دارد. روابطی که مخرب باشد هیچ کمکی به صنعت ما نخواهد کرد». برای اینکه سخنانش تاثیر بیشتری داشته باشد دوباره مکثی کرد و صحبت خود را با توضیحاتی ادامه داد: «من امروز می‌خواهم اعلام کنم که یکی از بهترین شرکای امروز ما شرکت مایکروسافت است». همزمان با هیاپویی که در صحنه وجود داشت آرم‌های شرکت اپل و مایکروسافت با هم در صفحه نمایش به نمایش درآمد. اپل و مایکروسافت بیش از یک دهه در انواع اختراعات و کپی‌رایت‌ها با هم در رقابت بودند و از مهمترین آنها این بود که مایکروسافت کاربران گرافیکی شرکت اپل را به خود جذب کرده بود.

پس از خروج جابز در سال ۱۹۸۵ از اپل، جان اسکالی قراردادی الحاقی را ایجاد کرده بود که در آن مایکروسافت می‌توانست مجوز اپل در مورد رابط کاربری گرافیکی را برای ویندوز ۱.۰ کسب کند و در عوض، این کار برتری مک را نسبت به ویندوز برای دو سال نشان خواهد داد. در سال ۱۹۸۸ بعد از اینکه مایکروسافت ویندوز ۲.۰ خود را ارائه کرد، اپل در این رابطه

شکایت کرد. اسکالی ادعا کرده است که قرارداد ۱۹۸۵ در ویندوز ۲.۰ اجرا نشده است و اصلاحات بیشتر ویندوز - نظیر کپی- سبب شده تا این تخلف خود را بیشتر نشان بدهد.

مایکروسافت کم‌کاری در توسعه ورد و اکسل برای سیستم‌عامل مکینتاش را که می‌توانسته است اپل را به نابودی بکشد، رد کرد. به نظر می‌رسد می‌داند که سیستم‌عامل جدید چه سیستمی خواهد بود. درست بعد از اینکه اپل نکست را خریداری کرد، املیو و جابز با هم به مایکروسافت پرداخته‌اند، اما مشکل گیتس درک مسئله افراد مرتبط با این کار بود. چند روز بعد او جابز را به‌طور خصوصی دعوت کرد. گیتس پرسید: من قرار است با برنامه‌های کاربردی بر روی سیستم‌عامل نکست از شما پشتیبانی کنم؟ هنگامی که مسئله رهبریت تا حدودی توسط آملیو حل و فصل شد یکی از اولین تماس‌های جابز با گیتس بود. من قصد دارم به نوبه خود شرایط را عوض کنم. بیل همیشه یک نقطه اتکا برای اپل بوده است، ما بودیم که او را با نرم‌افزارهای تجاری آشنا کردیم. اولین برنامه‌های مایکروسافت اکسل و ورد برای مک بود، بنابراین من او را صدا کرده و گفتم: من نیاز به کمک دارم. مایکروسافت پا بر روی اختراع ثبت‌شده اپل گذاشته است. من گفتم: اگر ما بابت استفاده از پتنت‌هایمان شکایت‌کنیم، از همین حالا تا چند سال می‌توانیم جنگ پتنت‌های یک میلیارد دلاری را برنده شویم، من و شما از این مسئله آگاهی داریم.

اما اگر با هم وارد جنگ شویم، اپل بقایی نخواهد داشت، من از این مسئله آگاهی دارم. پس در حال حاضر باید به حل و فصل این مورد بپردازیم. من نیاز به یک تعهد دارم که مایکروسافت توسعه خود را در مورد مک ادامه‌داده و سرمایه‌گذاری مایکروسافت در اپل نیز کماکان حفظ شود، با این روش مایکروسافت سهمی در موفقیت ما خواهد داشت.

گیتس موافقت کرد که این مورد کاملاً درست است. ما تا به حال دوست‌داشتیم در ساخت مک سهیم باشیم، ما مک را دوست داریم. وی مذاکراتی را به مدت شش ماه آغاز کرده بود و پیشنهادات هر روز طولانی‌تر و پیچیده‌تر می‌شدند. بنابراین استیو آمد و گفت: «هی، این قرارداد بیش از حد پیچیده است. آنچه که من می‌خواهم قراردادی ساده است. من تعهد و سرمایه گذاری را با هم می‌خواهم». و به این ترتیب ما در کنار یکدیگر در طی چهار هفته کار کردیم.

گیتس و رئیس امور مالی او گرگ مافی، سفری به پالو آلتو برای ایجاد چهارچوبی برای معامله انجام دادند و سپس مافی به تنهایی در روز یکشنبه برگشت. هنگامی که او به خانه جابز رسید، جابز دو بطری آب از یخچال برداشت و با مافی به قدم‌زنی در اطراف محله پالوآلتو رهسپار شدند. از آنجا که در مقابل یک کلیسای باپتیست نشسته بودند جابز به مسائل اصلی پرداخت. وی گفت: «این چیزهایی است که ما باید از آن مراقبت‌کنیم، تعهد به نرم‌افزار برای مکینتاش و سرمایه‌گذاری»

با وجودی که این مذاکرات به‌سرعت انجام شد، جزئیات نهایی تا ساعتی قبل از سخنرانی جابز در بوستون به توافق نرسید. او در پارک پلازا در حال تمرین بود که تلفنش زنگ زد: سلام بیل، کلماتش در سالن قدیمی منعکس می‌شد. سپس او به گوشه‌ای رفت و طوری سخن گفت که دیگران نمی‌توانستند بشنوند. تماس آنها به مدت یک ساعت به طول انجامید. در نهایت، موارد مورد اختلاف حل و فصل شد. جابز گفت: «بیل، از حمایت شما از شرکت تشکر می‌کنم. من فکر می‌کنم اینطوری جهان مکان بهتری خواهد بود».

در طول سخنرانی در مک ورلد، جابز به جزئیات این قرارداد مایکروسافت فکر می‌کرد. در ابتدا ناراحت شد، مهمترین مورد آزاردهنده این بود که او اعلام کرده بود که: اپل تصمیم گرفته است تا مرورگر اینترنت اکسپلورر را بر روی مکینتاش سوار کند، این بخشی از پیمان صلح است. مخاطبان فریاد کشیدند و جابز به سرعت افزود: از آنجا که ما به انتخاب خود اعتقاد داریم، ما قصد در توسعه مرورگرهای اینترنتی داریم تا کاربر بتواند حالت پیش‌فرض خود را تغییر دهد. خنده و تشویق حضار بالا گرفت. سپس وی اعلام‌کرد که مایکروسافت در حدود ۱۵۰ میلیون دلار در اپل سرمایه‌گذاری خواهد کرد.

سپس جابز گفت: امروز مهمان ویژه‌ای از طریق خطوط ماهواره‌ای داریم و ناگهان صورت بیل گیتس بر روی صفحه نمایش بزرگ سالن ظاهر شد. لبخند ملیحی بر روی صورت گیتس ظاهر شد که با پوزخند حاضران همراه بود. مخاطبان از فریادها وحشت کرده بودند، صحنه انعکاس وحشیانه‌ای از ماجرای تبلیغاتی سال ۱۹۸۴ بیگ برادر میلادی منعکس می‌کرد که نیمی از آنها انتظار داشتند - و امیدوار بودند! - که یک زن ورزشکار به‌طور ناگهانی به سمت

پایین راهرو بیاید و عکس صفحه را با ضربه‌ای محو کند.

گیتس از طریق لینک‌های ماهواره‌ای از دفتر مرکزی مایکروسافت شروع به صحبت کردن کرد: برخی از هیجان‌انگیزترین کارهایی که من با استیو بر روی مکنیتاش انجام داده بودم... او با صدایی بلند آهنگی را خواند. همانطور که او مشغول جلب مشتری برای نسخه جدید مایکروسافت آفیس بود اعلام که نسخه‌ای برای مکینتاش ساخته شده است، مخاطبان آرام شدند و سپس به آرامی به نظر می‌رسید که نظم نوین جهانی را پذیرفته‌اند. زمانی که گیتس گفت: «نسخه‌های جدید ورد و اکسل برای مک ایجاد خواهد شد و در بسیاری از جهات نسبت به آنچه که ما در ویندوز داشتیم پیشرفته‌تر خواهد بود»، او حتی قادر به تحریک تشویق‌کنندگان شده بود.

جابز متوجه شد که تصویر گیتس در کنار وی قرار گرفته است. جابز گفت: «من می‌خواستم او را به بوستون بیاورم. این بدترین و احمقانه‌ترین حادثه زندگی من بود. بد بود به خاطر اینکه مرا کوچک کرد، و اپل هم کوچک شد، به گونه‌ای که همه‌چیز در دست بیل بوده است». گیتس هم به همین ترتیب شرمنده شد. وی گفت: «من نمی‌دانستم که وجهه‌ام کوچک خواهد شد».

جابز تلاشی برای اطمینان‌دادن به مخاطبان انجام داد. وی به مخاطبان گفت: اگر ما می‌خواهیم به حرکت رو جلویمان ادامه دهیم و اپل را هر روز پویاتر ببینیم، باید کارهایی را انجام دهیم. ما باید راهی برای پیروزی اپل بر مایکروسافت پیدا کنیم. فکر می‌کنم اگر ما می‌خواهیم مایکروسافت را بر روی مک داشته باشیم، بهتر است این شراکت را با کمی قدردانی از نو سرپا کنیم.

اعلام همکاری دوباره و پرشور جابز با مایکروسافت، تکان شدیدی را برای سهام اپل در پی داشت. در پایان روز، سهام سر به فلک کشید: از ۶.۵۶ دلار یا ۳۳ درصد به نزدیکی ۲۶.۳۱ دلار رسید. با دو برابر شدن قیمت، آملیو استعفا داد. این انتخاب سریع یک روزه ۸۳۰ میلیون دلار به سرمایه اپل در بازار سهام افزود و این شرکت دوباره دوران اوج خود را تجربه کرد.

فصل بیست ودوم

متفاوت فکر کنید.

جابز به‌عنوان مدیرعامل موقت



برای آدم‌های دیوانه

لی کلاو، مدیر خلاق آژانس تبلیغاتی چیات/ دی که تبلیغ فوق‌العاده ۱۹۸۴ را برای راه‌اندازی مکینتاش انجام داده بود، در اوایل ماه جولای سال ۱۹۹۷ داشت در لوس آنجلس رانندگی می‌کرد که تلفن ماشینش زنگ خورد، جابز بود. گفت: «سلام لی، منم جابز. حدس بزن چی‌شده؟ همین‌الان آملیو استعفا داد. می‌توانی بیایی اینجا؟» اپل در حال بررسی بود تا آژانس تبلیغاتی جدیدی پیدا کند - جابز تحت تاثیر آنچه به او نشان داده بودند قرار نگرفته بود. - بنابراین کلاو و شرکتش را می‌خواست، به آژانس تی.بی.دبلیو.ای چیات/دی زنگ زد تا برای این کار وارد رقابت شوند. جابز گفت: «باید ثابت کنیم که اپل هنوز زنده است و هنوز هم معرف چیزهای خاص است».

کلاو گفت که علاقه چندانی به انجام این کار ندارد. او گفت: «خودت کارم را می‌شناسی» اما جابز مجدداً از او خواهش کرد. کلاو می‌دانست که همه آژانس‌های دیگری که داشتند در این کار اوج می‌گرفتند از جمله شرکت بی.بی.دی.او[1] و آرنولد ورلد واید[2] رد شده بودند و جابز مجدداً از یک دوست قدیمی دعوت بعمل آورده بود. بنابراین موافقت کرد که به کوپرتینو پرواز کند. با تعریف کردن صحنه چند سال پیش، جابز شروع به گریه کرد و گفت:

«این موضوع مرا شوکه می‌کند، واقعاً مرا شوکه می‌کند. خیلی واضح بود که لی خیلی اپل را دوست داشت. او بهترین شخص در کار تبلیغات بود. و طی ده سال زد و بند نکرده بود. باز هم اینجا بود و داشت از جانش مایه می‌گذاشت چون به‌اندازه ما، به اپل عشق می‌ورزید. او و تیمش با این فکر درخشان که متفاوت فکر کنید جلو آمده بودند و کار آنها ده برابر بهتر از آژانس‌های تبلیغاتی دیگر بود. آن تبلیغ مرا شوکه کرد و هنوز هم وقتی به آن فکر می‌کنم گریه‌ام می‌گیرد، هم این واقعیت که لی خیلی دلسوزانه کار می‌کرد و هم اینکه ایده متفاوت فکر کنید چقدر درخشان است، هر دو مرا تحت‌تاثیر قرار می‌دهند. هر بار که خودم را در حضور خلوص - خلوص روح و عشق - می‌یابم، گریه‌ام می‌گیرد، همیشه مرا تحت‌تاثیر قرار می‌دهد. آن لحظه، یکی از این لحظه‌ها بود. خلوصی

1 - BBDO
2 - Arnold Worldwide

وجود داشت که هرگز فراموش نخواهم کرد. وقتی داشت در دفترم آن ایده را به من نشان می‌داد، گریه‌ام گرفت و هنوز هم وقتی به آن فکر می‌کنم، گریه‌ام می‌گیرد.»

جابز و کلاو بر سر این موضوع توافق داشتند که اپل یکی از برندهای فوق‌العاده جهان است و احتمالاً بر مبنای جاذبه احساسی، جزو پنج برند برتر دنیاست اما لازم بود تا به مردم یادآوری کنند که این برند چقدر ممتاز و درخشان است. بنابراین یک مبارزه تصویری برای برندشان می‌خواستند نه مجموعه‌ای از محصولات ویژه تبلیغاتی. بنا شد که از آنچه کامپیوترها می‌توانند انجام‌دهند، تجلیل‌نکنند بلکه از آنچه آدم‌های خلاق می‌توانند با کامپیوتر انجام دهند، یادکنند. جابز می‌گوید: «بحث درباره سرعت پردازشگر یا حافظه کامپیوتر نبود، بلکه درباره خلاقیت بود. نه تنها به مشتریان بالقوه بلکه به کارمندان خود اپل نیز معطوف می‌شد، در اپل فراموش کرده بودیم که کی هستیم. یکی از راه‌هایی که بیاد بیاورید کی هستید، این است که بیاد آورید قهرمانانتان چه کسانی هستند. این، طرز تشکیل آن مبارزه بود».

کلاو و تیمش روش‌های مختلفی را امتحان کردند که آدم‌های دیوانه‌ای را تحسین می‌کرد که متفاوت می‌اندیشند. آنها ویدئویی با آواز سیل[1] ساختند که در آن آواز دیوانه خوانده می‌شد - ما هیچ‌وقت نجات پیدا نمی‌کنیم مگر اینکه کمی دیوانه شویم - اما نتوانست مورد قبول واقع شود. بعد با استفاده از ضبط یک نوشته از رابرت فراست به نام «این جاده گرفته نشده» و از سخنرانی‌های رابین ویلیام از کتاب انجمن شاعران مرده[2] نسخه‌های دیگری را امتحان کردند. سرانجام تصمیم‌گرفتند که باید خودشان متنی بنویسند، پیش‌نویس آنها با این جمله شروع شد: «برای آدم‌های دیوانه».

جابز مثل همیشه مصر بود، وقتی تیم کلاو روی نسخه‌ای از این متن کار کرد، او نویسنده جوان را به لجن کشید. فریاد زد: «این آشغاله، این آژانس تبلیغاتی آشغاله و من از آن متنفرم» اولین باری بود که نویسنده جوان جابز را ملاقات می‌کرد، و بی‌صدا آنجا ایستاده بود. او هرگز برنگشت. اما کسانی که می‌توانند جلوی جابز بایستند از جمله کلاو و هم‌تیمی‌هایش کن سگال و کرگ تانیموتو توانستند با او کار کنند، تا شعری خلق کنند که او دوست داشت. در نسخه

1 - Seal
2 - Dead Poets Society

اصلی شصت و دو ثانیه‌ای این تبلیغ نوشته شده بود:

«برای آدم‌های دیوانه، نخاله‌ها، یاغی‌ها، مزاحم‌ها، میخ‌های گرد در سوراخ‌های مربع شکل، کسانی که چیزها را جور متفاوتی می‌بینند. آنها به قوانین علاقمند نیستند و برای وضع فعلی احترامی قائل نیستند. می‌توانی از آنها ایراد بگیری، با آنها مخالفت کنی، از آنها بدگوئی یا تعریف کنی. تنها کاری که نمی‌توانی بکنی این است که آنها را نادیده بگیری. چون آنها چیزها را تغییر می‌دهند. آنها نوع انسان را به جلو هل می‌دهند و درحالیکه بعضی‌ها آنها را دیوانه قلمداد می‌کنند، ما آنها را نابغه می‌دانیم. چون افرادی که به‌اندازه کافی دیوانه هستند که فکر می‌کنند که می‌توانند دنیا را تغییر دهند، این کار را می‌کنند.»

جابز که می‌توانست به هر یک از این موارد نسبت داده شود، برخی از بیت‌ها را - از جمله نوع انسانی را به جلو هل می‌دهند - را خودش نوشت. در زمان مک ورلد بوستون در اوایل آگوست، یک نسخه بدجور تولید کردند. آنها متفق‌القول بودند که این آماده ارائه نیست اما جابز از این مفاهیم و جمله متفاوت بیاندیشید، در متن اصلی سخنرانی‌اش ظاهر شد. در آن لحظه جابز گفت: یک ایده ناب در اینجا وجود دارد. اپل برای مردمی است که فقط نوک انگشت را نمی‌بینند، بلکه برای کسانی است که می‌خواهند از کامپیوتر استفاده کنند تا به کمک آن دنیا را تغییر دهند.

آنها بر سر این موضوع گرامری بحث می‌کردند: اگر واژه متفاوت برای تغییر و اصلاح فعل بیاندیشید در نظر گرفته شود، باید یک قید مثل قید به‌طور متفاوت به‌کار رود. اما جابز اصرار داشت که می‌خواهد واژه متفاوت در نقش اسم به کار رود، مثل جمله زیبا بیاندیشید. همچنین، طنین‌انداز استفاده از اصطلاحات محاوره‌ای همچون بزرگ بیاندیشید بود. جابز بعدها توضیح داد که: در مورد این موضوع بحث می‌کردیم که آیا قبل از اینکه آن را اجرا کنیم، این جمله درست است یا نه. اگر به آنچه که ما سعی داریم بگوییم فکر کنی متوجه می‌شوی که این یک بحث مهم است. این یکسان فکرکردن نیست، این متفاوت فکرکردن است. کمی متفاوت فکر کنید، خیلی متفاوت فکر کنید. جمله به‌طور متفاوت فکرکنید حق مطلب را ادا نمی‌کند.

به‌منظور استخراج روح شعر انجمن شاعران مرده کلاو و جابز می‌خواستند رابین ویلیامز،

داستان را بخواند. نماینده وی گفت که ویلیامز کار تبلیغاتی انجام نمی‌دهد، بنابراین جابز سعی کرد مستقیماً با او تماس بگیرد. او با زن ویلیامز که به او اجازه نمی‌داد با این بازیگر ارتباط برقرار کند، صحبت کرد. زیرا می‌دانست که این کار چقدر می‌تواند متقاعدکننده باشد. آنها مایا آنجلو و تام هنکس را نیز در نظر داشتند. پاییز آن سال، در یک ضیافت شام نیکوکاری با حضور بیل کلینتون، جابز رئیس‌جمهور را کنار کشید و از او خواست تا به تام هنکس تلفن کند تا در این‌باره با او صحبت کند، اما رئیس‌جمهور این درخواست را رد کرد. آنها این تبلیغ را با ریچارد درای فیوز که یکی از طرفداران اختصاصی اپل بود، انجام دادند.

علاوه بر تبلیغات تلویزیونی، آنها یکی از به‌یادماندنی‌ترین مبارزات کاغذی تاریخ را خلق کردند. هر تبلیغ دارای یک تصویر سیاه و سفید و یک شکل آیکونی تاریخی با لوگوی اپل و جمله متفاوت بیاندیشید، در گوشه‌اش بود. درست‌کردن ویژه چهره‌های انتخاب‌شده به صورتی بود که عنوان نداشتند. برخی از این چهره‌ها – اینشتین، گاندی، لنون، دیلان، پیکاسو، ادیسون، چاپلین، کینگ – آسان بود. اما سایر چهره‌ها باعث می‌شد مردم تعجب کنند و شاید از یک دوست می‌خواستند که اسم این چهره را بگوید. مارتا گراهام، آنسل آدامز، ریچارد فینمن، ماریا کالاس، فرانک لیود رایت، جیمز واتسون و آملیا ایرهارت از این دسته بودند.

اکثر چهره‌ها، قهرمانان شخصی جابز بودند. آنها می‌خواستند آدم‌های خلاقی باشند که ریسک کرده بودند، مشکلات را به مبارزه طلبیده بودند و برای انجام کارها به روش‌های متفاوت، بر روی شغلشان شرط بسته بودند. یک عکاس ماهر در حصول اطمینان از اینکه آنها چهره‌های آیکونی دارند، استخدام شد. او در یک چشم بر هم زدن به کلاو پرخاش کرد و گفت: این عکس درستی از گاندی نیست. کلاو توضیح‌داد که عکس معروف مارگارت بورک - گاندی در چرخ در حال چرخش - متعلق به شرکت تصویری تایم لایف[1] است و برای کاربردهای تبلیغاتی موجود نمی‌باشد. بنابراین جابز با نورمن پیراستین رئیس ویراستاری شرکت تایم تماس گرفت و او را تحت‌فشار قرار داد تا استثناء قائل شود. او به انیس شریور زنگ زد تا خانواده‌اش را متقاعد کند تا عکسی را منتشرکنند که او عاشقش بود، یعنی عکس برادرش، باب

1 - Time Life Pictures

کندی در حال سیاحت آپالاچیا و شخصاً با فرزندان جیم هنسون صحبت کرد تا منظره درستی از آخرین ماپتیر[1] بگیرند.

به علاوه، به یوکو اونو زنگ زد تا عکسی از همسر سابقش، جان لنون به او بدهد. او برایش یک عکس فرستاد اما جابز از آن خوشش نیامد. جابز می‌گوید: «قبل از اینکه اجرا شود، من در نیویورک بودم و به یک رستوران کوچک ژاپنی که عاشقش هستم رفتم و به او گفتم که آنجا هستم. وقتی جابز رسید، یوکو پشت میز او نشسته بود. یوکو در حالیکه پاکتی را به او می‌داد گفت: این یکی بهتر است، فکر کردم شما را ببینم بنابراین این را با خودم آوردم. داخل پاکت، عکس کلاسیکی از او و جان در کنار هم بود که گل در دست داشتند و آن همان عکسی بود که اپل با استفاده از آن، تبلیغ را ساخت. جابز بیاد می‌آورد که: می‌توانم بفهمم که چرا جان عاشق او شد.

گویندگی ریچارد درای فیوز به‌خوبی جواب داد اما لی کلاو ایده دیگری داشت. کلاو گفت: اگر جابز گویندگی را خودش انجام می‌داد، چی؟ واقعاً این را باور داری. باید این کار را بکنی. بنابراین جابز در استودیو نشست، چند تا تمرین انجام داد و خیلی زود یک نوار صوتی ساخت که همه خوششان آمد. اگر از آن استفاده می‌کردند، ایده این بود که به مردم نگویند چه کسی دارد این کلمات را می‌گوید، درست مثل تصاویر آیکونی که عنوان نداشتند. بالاخره مردم می‌فهمیدند که او، جابز است. کلاو می‌گفت: «اینکه در تبلیغ صدای تو است، باعث جذابیت و قدرت آن می‌شود و راهی برای احیاء برند اپل است».

جابز نمی‌توانست تصمیم بگیرد که از صدای خودش استفاده کند یا صدای درای فیوز. بالاخره، شبی که باید تبلیغ را می‌فرستادند فرا رسید. طبق معمول جابز دوست‌نداشت که مجبور به تصمیم‌گیری شود. او به کلاو گفت که هر دو نسخه را بفرستند، این کار به او فرصت می‌داد تا صبح تصمیم‌گیری کند. وقتی صبح شد، جابز به آنها زنگ‌زد و گفت از نسخه داری فیوز استفاده کنند. او به کلاو گفت: اگر از صدای من استفاده‌کنیم وقتی مردم بفهمند، می‌گویند که درباره من است، در صورتیکه درباره من نیست، درباره اپل است.

1 - Muppeteer

جابز از وقتی که مزرعه سیب را ترک کرد، خود را با گسترش اپل، به‌عنوان یک فرزند ضدفرهنگ تعریف کرده بود.

مدیران اندکی – شاید هیچ مدیری – می‌توانستند با جسارت زیرکانه همراهی برندشان با گاندی، اینشتین، پیکاسو و دالایی لاما را نشان بدهند. جابز قادر بود مردم را ترغیب کند تا خودشان را به سادگی با استفاده از کامپیوتری که استفاده می‌کنند، آدم‌هایی سرکش، خلاق، مبتکر و ضداتحاد معرفی کنند. لاری الیسون می‌گفت: «استیو تنها برند سبک زندگی را در صنعت تکنولوژی خلق کرد. ماشین‌هایی وجود دارند که مردم به داشتنشان می‌بالند - پورشه، فراری، پریوس - چون اتومبیلی که سوار می‌شویم، چیزهایی را درباره ما می‌گوید. مردم درباره محصولات اپل هم، چنین احساسی دارند».

با شروع تبلیغ متفاوت بیاندیشید، جابز هر هفته چهارشنبه بعدازظهر، یک جلسه آزاد سه ساعته با آژانس تبلیغاتی برجسته‌اش، گروه بازاریابی و گروه ارتباط برگزار می‌کرد تا پیرامون استراتژی انتقال پیام شرکت، صحبت‌کنند. کلاو می‌گفت: مدیر ارشدی روی کره زمین وجود ندارد که به شیوه استیو، بازاریابی کند. او هر چهارشنبه، همه بیلبوردها، تبلیغات چاپی و تبلیغات تلویزیونی جدید را تایید می‌کند. در پایان جلسه، جابز اغلب کلاو و دو همکارش دان کان میلر و جیمز وینسنت را به استودیو طراحی اپل که به‌شدت حفاظت می‌شود می‌برد تا محصولات در دست ساخت را ببینند. وینسنت می‌گفت: «وقتی به ما نشان می‌داد که چه چیزی در حال ساخت است، خیلی هیجان‌زده و احساساتی می‌شد».

مدیر ارشد اپل

جابز وقتی داشت کار بر روی تبلیغ متفاوت بیاندیشید را تمام می‌کرد، افکار متفاوت خاص خودش را داشت. او تصمیم‌گرفت که به‌طور رسمی، اداره شرکت را حداقل به‌صورت موقتی به شخص دیگری محول کند. از ده هفته قبل از اخراج آملیو، جابز رهبر غیر رسمی شرکت بود اما فقط به‌عنوان مشاور. فردراندسون نقش افتخاری مدیر عامل موقتی را داشت. در ۱۶ سپتامبر ۱۹۹۷، جابز اعلام کرد که عنوانی که به ناچار به‌صورت iCEO مخفف شده بود، را متحول

می‌کند. تعهدات او موقتی و آزمایشی بود: حقوقی نمی‌گرفت و قراردادی امضاء نکرده بود. اما در اقداماتش، آزمایشی و موقتی نبود. وظیفه‌شناس بود و با اتفاق‌آراء مدیریت نمی‌کرد.

آن هفته، کارکنان و مدیران برجسته‌اش را در تالار کنفرانس اپل برای اجماع مجدد جمع کرد - که با پیک نیک به همراه غذای گیاهی همراه بود- تا تبلیغات جدید شرکت و نقش جدیدش را جشن بگیرند. شلوارک پوشیده بود و پابرهنه. در اطراف محوطه قدم می‌زد و ته‌ریش داشت. در حالیکه خسته بود ولی عمیقاً مصمم به نظر می‌رسید، گفت: حدود ده هفته است برگشته‌ام و دارم سخت کار می‌کنم. چیزی که سعی داریم انجام‌دهیم اغراق‌آمیز نیست. سعی‌داریم به اصول محصولات فوق‌العاده، بازاریابی فوق‌العاده و توزیع فوق‌العاده برگردیم. اپل از انجام این اصول واقعاً خوب جواب گرفته است.

چند هفته دیگر هم جابز و هیئت مدیره به دنبال یک مدیر ارشد دائم گشتند. اسامی گوناگونی ظاهر شدند – جورج ام. سی از شرکت کوداک، سام پالمیزانو از شرکت آی.بی.ام، و اد زاندر از شرکت سان میکروسیستمز – اما اگر جابز تصمیم می‌گرفت که عضو هیئت مدیره باقی بماند، اکثر کاندیدها به‌طور قابل‌درکی برای مدیر ارشد شدن، بی‌میل می‌شدند. سانفرانسیسکو کرونیل گزارش کرد که زاندر انصراف داد زیرا نمی‌خواست استیو از بالای شانه‌هایش نگاه کند و در هر تصمیمی او را مورد انتقاد قرار دهد. یک بار جابز و الیسون با یک مشاور کامپیوتر کاملاً از همه جا بی‌خبر، شوخی‌کردند که برای این شغل انتخاب شده است، آنها برای وی یک ایمیل فرستادند و گفتند که انتخاب شده است و وقتی معلوم شد که آنها فقط داشتند با او بازی می‌کردند، هم باعث تعجب و هم سبب خجالت شد.

در ماه دسامبر مشخص‌شد که وضعیت مدیریت جابز از موقتی به نامحدود ترقی کرده است. از آنجائی که جابز به اداره شرکت ادامه می‌داد، هیئت مدیره به‌آرامی جستجوهایش را خاتمه داد. او بیاد می‌آورد که: من به اپل برگشتم و تقریباً چهار ماه سعی کردم با کمک نماینده جدید یک مدیر ارشد استخدام کنم. اما آنها فرد شایسته‌ای را پیدا نکردند. اپل به هیچ وجه نتوانست کسی را پیدا کند که شایسته این سمت باشد. مشکلی که جابز با آن مواجه شد، این بود که اداره دو شرکت وحشتناک بود. با نگاهی به آن زمان، او می‌گوید که مشکلات سلامتی‌اش به آن

روزها بر می‌گردد:

«بد بود، واقعاً بد بود، بدترین روزهای زندگی‌ام بود. یک خانواده جوان داشتم. پیکسار را داشتم. ساعت ۷ صبح سر کار می‌رفتم و ساعت ۹ شب برمی‌گشتم و آن موقع بچه‌ها در رختخواب بودند و نمی‌توانستم با آنها حرف بزنم، خیلی خسته بودم. با لورن هم نمی‌توانستم حرف بزنم. تمام کاری که می‌توانستم انجام بدهم نیم ساعت تماشای تلویزیون و گیاه‌خواری بود. تقریباً داشت من را می‌کشت، من با یک پورشه مشکی می‌رفتم به پیکسار و بعد می‌رفتم به اپل و همان موقع سنگ کلیه گرفتم. با عجله به بیمارستان می‌رفتم و بیمارستان، یک لیوان داروی دمرول به من می‌داد و بالاخره آن را می‌گذراندم.»

علیرغم این زمانبندی طاقت‌فرسا، جابز هر چه خودش را بیشتر در اپل غرق می‌کرد، بیشتر متوجه می‌شد که نمی‌تواند کنار بکشد. وقتی در اکتبر سال ۱۹۹۷، در یک نمایش تجاری کامپیوتر، از میشل دل پرسیدند که اگر به جای استیو جابز بود و داشت اپل را اداره می‌کرد، چه می‌کرد؟ او پاسخ داد: «تعطیلش می‌کردم و پول سهامداران را پس می‌دادم». جابز برای دل یک ایمیل فرستاد که در آن نوشته بود: «فرض بر این است که مدیران ارشد کلاس دارند، دارم می‌بینم که این نظر در مورد تو صدق نمی‌کند». جابز دوست داشت رقابت را به شیوه‌ای پیش ببرد تا تیمش را تقویت کند، او کارهای زیادی با آی.بی.ام و مایکروسافت انجام داده بود و کارهای زیادی هم با دل انجام داد. وقتی مدیرانش را فراخواند تا یک سیستم بی.تی.او برای ساخت و توزیع بنیانگذاری کنند، جابز از یک تصویر بزرگ‌شده از میشل دل با سبیلی بر روی صورتش به‌عنوان تصویر پس‌زمینه استفاده کرد. او از گروهش خواست با صدای بلند فریاد بزنند: «داریم دنبالت می‌آییم، رفیق».

یکی از اهداف برانگیزاننده او، ساخت یک شرکت بادوام بود. در بیست سالگی وقتی یک شغل تابستانی در اچ.پی گرفت، یاد گرفت که یک شرکت با اداره درست خیلی بیشتر از هر فرد خلاق تنهایی، می‌تواند نوآوری ایجاد کند. او گفت: «کشف کردم که گاهی اوقات بهترین ابتکار و نوآوری، شرکت و شیوه‌ای است که یک شرکت را سازماندهی می‌کند. کل مفهوم اینکه چطور یک شرکت را می‌سازی، فریبنده و سحرآمیز است. وقتی شانس این را پیدا کردم که دوباره به

اپل برگردم، متوجه شدم که بدون این شرکت، بی‌مصرف هستم و به همین دلیل تصمیم گرفتم بمانم و دوباره آنرا بسازم».

کشتن ابزارهای همزاد

یکی از بحث‌های مهم در اپل این بود که مانند مایکروسافت که به ویندوز پروانه داد سیستم عاملش را پروانه‌دار کند یا نه؟ وزنیاک از ابتدا طرفدار این دیدگاه بود. او می‌گفت: «ما زیباترین سیستم‌عامل را داشتیم، اما برای داشتن آن مجبور بودید سخت‌افزار ما را با دو برابر قیمت بخرید و این اشتباه بود. آنچه که باید انجام می‌دادیم، محاسبه یک قیمت مناسب برای پروانه‌دار کردن این سیستم‌عامل بود». آلن کی، ستاره زیراکس پارک که به‌عنوان یک نیرو در سال ۱۹۸۴ به اپل آمده بود نیز برای پروانه‌دار کردن سیستم‌عامل مک سخت مبارزه می‌کرد. او می‌گفت: «آدم‌های نرم‌افزاری همیشه چند پایگاهی هستند، زیرا می‌خواهید روی هر چیزی آن نرم‌افزار را اجرا کنید و این جنگ بزرگی بود، احتمالاً بزرگترین جنگی که در اپل باختم».

بیل گیتس که با پروانه‌دار کردن سیستم‌عامل مایکروسافت داشت یک شانس و فرصت ایجاد می‌کرد، اپل را وادار کرد که در سال ۱۹۸۵ این کار را بکند، یعنی درست زمانی که جابز داشت اپل را ترک می‌کرد. گیتس معتقد بود با اینکه اپل برخی از مشتریان سیستم‌عامل مایکروسافت را بُر می‌زند، اما مایکروسافت می‌تواند با ساخت نسخه‌های نرم‌افزارهای کاربردیش مثل ورد و اکسل برای کاربران مکینتاش پول در بیاورد. او می‌گفت: داشتم سعی می‌کردم کاری کنم که برایشان جایگاه یک پروانده‌دهنده قوی را به‌دست آورم. او یک یادداشت رسمی برای اسکالی فرستاد. او نوشته بود: این صنعت به نقطه‌ای رسیده است که در حال حاضر برای اپل غیرممکن‌است که بدون پشتیبانی از سایر سازندگان کامپیوتر و اعتبار حاصله، سیستم‌عامل استانداردی ایجاد کند. اپل باید برای توسعه قابلیت‌های مکینتاش، مجوز فناوری مکینتاش را به سه الی پنج سازنده دیگر بدهد. اسکالی پاسخی نداد، بنابراین او یادداشت دیگری برایش نوشت و شرکت‌هایی را پیشنهاد کرد که در شکوفاکردن مکینتاش خوب هستند، وی اضافه کرد: «از تو می‌خواهم به هر طریقی که می‌توانی در پروانه‌دادن به من کمک‌کنی. لطفاً به من زنگ بزن».

اپل تا سال ۱۹۹۴ که مدیر ارشد میشل اسپیندلر به دو شرکت کوچک پاورکامپیوتینگ[1] و ریدیوس[2] اجازه ساخت ابزارهای مکینتاش را داد، بر پروانه ندادن سیستم‌عامل مکینتاش پافشاری کرد. وقتی در سال ۱۹۹۴ جیل آملیو اداره شرکت را به دست گرفت، شرکت موتورولا را نیز به این لیست افزود. ولی به یک استراتژی کاری مشکوک تبدیل‌شد: اپل برای فروش هر کامپیوتر، یک پروانه ۸۰ دلاری داد اما در عوض بازار را توسعه می‌داد، تولیدکنندگان ابزارهای همزاد، گرانترین کامپیوترهای خود اپل را به‌صورت قطعه قطعه می‌فروختند و ۵۰۰ دلار بیشتر سود می‌کردند. جابز به برنامه ساخت ابزارهای همزاد اعتراضاتی داشته و اصولاً نسبت به آن یک نفرت ذاتی داشت. یکی از اصول مهم او این بود که سخت‌افزار و نرم‌افزار باید کاملاً یکپارچه باشند. او عاشق کنترل‌کردن تمام جنبه‌های زندگی‌اش بود، و تنها راه انجام این کار در رابطه با کامپیوترها، به عهده گرفتن مسئولیت تجربه کاربر در کل مسیر بود. بنابراین به محض بازگشتش به اپل، کشتن ابزارهای همزاد مکینتاش را در اولویت قرار داد.

وقتی نسخه جدید سیستم‌عامل مکینتاش در جولای سال ۱۹۹۷ به بازار آمد، هفته‌ها بعد به اخراج آملیو کمک کرده بود، زیرا جابز به سازندگان ابزارهای همزاد اجازه نمی‌داد آن را به روز کنند. وقتی در آگوست همان سال، جابز در مک ورلد بوستون ظاهر شد، رئیس شرکت پاورکامپیوتینگ، استفان کینگ کانگ به او اعتراض‌کرد و آشکارا هشدارداد که اگر جابز پروانه دادن سیستم‌عامل مکینتاش را خاتمه دهد، این نرم‌افزار می‌میرد. کانگ گفت: «اگر این پایگاه بسته شود، تمام می‌شود. بسته شدن آن، بوسه مرگ است».

جابز مخالفت کرد. او به اد وولارد تلفن کرد تا بگوید دارد اپل را از کار پروانه‌دهی خارج می‌کند. هیئت مدیره تسلیم شد و در سپتامبر به این توافق رسید که ۱۰۰ میلیون دلار به شرکت پاورکامپیوتینگ بپردازد تا از پروانه‌اش صرفنظر کند و به اپل امکان دسترسی به پایگاه داده مشتریان را بدهد. خیلی زود پروانه دیگر سازندگان ابزارهای همزاد مکینتاش را نیز خاتمه دادند. جابز بعدها گفت: «بی‌معنی‌ترین چیز در دنیا این بود که به شرکت‌ها اجازه بدهیم سخت‌افزار بدی بسازند و از سیستم‌عامل ما استفاده کنند و فروش ما را هم کاهش دهند».

---

1 - Power Computing
2 - Radius

بازدید از خط تولید

یکی از توانایی‌های فوق‌العاده جابز این بود که می‌دانست چطور تمرکز کند. او می‌گفت: «تصمیم گرفتن به انجام ندادن یک کار به‌اندازه تصمیم گرفتن به انجام یک کار مهم است. این موضوع در مورد شرکت‌ها و همینطور محصولات هم صادق است.» به محض اینکه او به اپل برگشت، به سر کار رفت تا این اصل را اعمال کند. یک روز داشت در تالار راه می‌رفت و به طرف یک فارغ‌التحصیل جوان مدرسه وارتن که دستیار آملیو بود و می‌گفت کارش در لفافه دارد می‌گذارد، دوید. جابز به او گفت: من به کسی نیاز دارم که تازه از دانشگاه فارغ‌التحصیل شده باشد و کارهایی انجام دهد که به سابقه کار و تجربه نیاز ندارند. نقش جدید او یادداشت‌برداری از ملاقات‌های جابز با چندین تیم تولید در اپل بود و از آنها می‌خواست توضیح بدهند که در حال انجام چه کاری هستند و آنها را وادار می‌کرد تا متوازن با محصولات یا پروژه‌هایشان پیش بروند.

او، دوستی به نام فیل شیلر را نیز استخدام کرد که در اپل کار کرده بود اما بعد در شرکت نرم‌افزارهای گرافیکی ماکرومدیا مشغول به کار شده بود. شیلر بیاد می‌آورد که: استیو تیم‌ها را به اتاق هیئت مدیره که بیست عدد صندلی داشت فرا می‌خواند و آنها با سی نفر می‌آمدند و سعی می‌کردند پاورپوینت‌هایی را نشان دهند که استیو نمی‌خواست ببیند. یکی از چیزهایی که جابز در حین روند بررسی تولید انجام داد، توقف پاورپوینت‌ها بود. جابز بعدها گفت: از اینکه مردم به جای فکر کردن، از اسلاید استفاده می‌کنند متنفرم. می‌خواستم به آنها یاد بدهم تا به‌جای نشان‌دادن یک مشت اسلاید، چیزها را بیرون میز با هم مخلوط کنند. آدم‌هایی که می‌دانند دارند در مورد چه حرف می‌زنند به پاورپوینت نیاز ندارند.

بررسی تولید نشان‌داد که اپل چقدر غیرمتمرکز شده است. شرکت داشت به خاطر جنبش بوروکراتیک و برای راضی‌کردن هوس‌های خرده‌فروش‌ها، چند نسخه از هر محصول را به‌صورت مکانیکی تولید می‌کرد. شیلر می‌گوید: دیوانگی بود. خروارها محصول -که بیشتر آنها تقلبی بودند- توسط تیم‌های فریب‌خورده تولید می‌شد. اپل چندین نسخه از مکینتاش داشت و هر کدام دارای عدد گیج‌کننده متفاوتی بود که از ۱۴۰۰ تا ۹۶۰۰ متغیر بودند. جابز می‌گفت: سه

هفته. مردم داشتند این مسئله را برای من توضیح می‌دادند. نمی‌توانستم حلش کنم. سرانجام شروع به پرسیدن سوالات ساده مثل به دوستانم می‌گویم کدامیک را بخرند؟ کرد. وقتی توانستم پاسخ‌های ساده‌ای بدهم، شروع به کم‌کردن مدل‌ها و محصولات نمود. خیلی زود ۷۰٪ آنها را کم کرده بود. او به یک گروه گفت: شما آدم‌های باهوشی هستید. نباید وقتتان را روی این محصولات تقلبی تلف کنید. بسیاری از مهندسان از تاکتیک‌های او در مورد کم کردن محصولات که منجر به توقف‌های عظیم شد، بسیار خشمگین شدند. اما جابز بعدها گفت که از این مهندسان خوب از جمله آنهایی که پروژه‌هایش از بین رفت، قدردانی می‌کند. در جلسه‌ای در سپتامبر سال ۱۹۹۷ به یکی از پرسنل گفت: من از این جلسه با آدم‌هایی بیرون آمدم که تولیداتشان کنسل شده بود و از شدت شور و هیجان سه فوت از زمین پریدند بالا چون بالاخره فهمیدند که داریم کجا می‌رویم.

جابز سر یکی از بخش‌های بزرگ استراتژی تولید فریاد کشید: بسه! مزخرفه. یک ماژیک قاپید، رفت پای وایت‌برد و یک خط افقی و عمودی کشید تا یک چدول چهار ضلعی درست کند. ادامه داد: این چیزی است که لازم داریم. در بالای دو ستون نوشت: مصرف‌کننده و حرفه‌ای و برای دو ردیف این جدول عناوین کامپیوتر رومیزی و کامپیوتر قابل‌حمل را نوشت. او گفت: کار آنها ساختن چهار محصول فوق‌العاده است، هر محصول برای هر ربع. اسپیلر بیاد می‌آورد که: «اتاق در سکوت مرگ‌باری فرو رفته بود».

وقتی جابز این طرح را در جلسه سپتامبر هیئت مدیره اپل ارائه‌داد نیز سکوت حاکم شد. وولارد به یاد می‌آورد که: هر جلسه، جیل داشت ما را به تصویب محصولات بیشتر و بیشتر تشویق می‌کرد. او به گفتن اینکه به محصولات بیشتری نیاز داریم ادامه می‌داد. استیو آمد داخل و گفت: ما به محصولات کمتری نیاز داریم. او ماتریسی با چهار ربع کشید و گفت که این جایی است که باید بر روی آن تمرکز کنیم. در ابتدا هیئت مدیره عقب‌نشینی کرد، این کار ریسک بزرگی بود. او جواب داد: من می‌توانم عملی‌اش کنم. هیئت مدیره هرگز به این استراتژی جدید رای نداد. جابز مسئول بود و خودش به جلو رفت.

نتیجه این بود که مدیران و مهندسان اپل ناگهان فقط بر روی چهار حوزه تمرکز کردند.

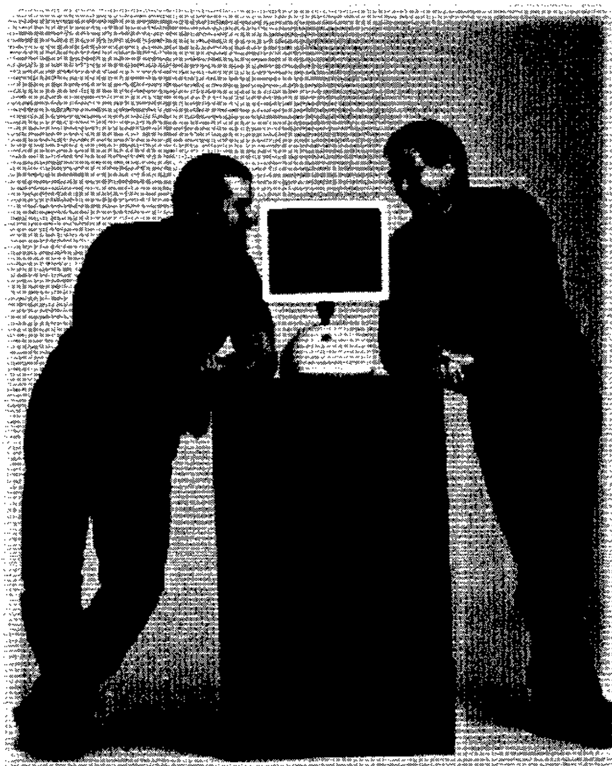
برای ربع کامپیوتر رومیزی حرفه‌ای، آنها بر روی ساخت پاور مکینتاش جی۳ کار می‌کردند. برای ربع کامپیوتر قابل‌حمل حرفه‌ای بر روی پاوربوک جی۳ کار می‌کردند. برای کامپیوتر مصرف‌کننده شروع به ساخت ای مک کردند. و برای کامپیوتر قابل‌حمل مصرف‌کننده بر روی ساخت ای بوک کار می‌کردند. جابز بعدها توضیح داد که حرف i برای تاکید بر این است که این وسیله بی‌برو و برگرد با اینترنت یکپارچه می‌شود.

بیشتر تمرکز اپل روی تولید سایر وسایل مثل پرینتر و سرور بود. در سال ۱۹۹۷ اپل داشت پرینترهای رنگی استایل رایتر[1] را می‌فروخت که اساساً نسخه‌ای از پرینتر اچ.پی دسکجت[2] بودند. اچ.پی بیشتر درآمدش را از راه فروش کارتریج‌های جوهر پرینتر به‌دست می‌آورد. جابز در یک جلسه در مورد بررسی تولید گفت: «نمی فهمم. دارید یک میلیون می‌فروشید و سودی کسب نمی‌کنید؟ این دیوانگی است». سپس اتاق را ترک کرد و به رئیس اچ.پی زنگ زد. جابز پیشنهاد کرد: بیا سازماندهی‌مان را عوض‌کنیم. ما از بازار پرینتر خارج می‌شویم و فقط شما پرینتر تولید کنید. بعد به اتاق هیئت مدیره برگشت و این تصمیم را اعلام کرد. شیلر بیاد می‌آورد که: «استیو به وضعیت نگاه کرد و فوراً فهمید که باید از این بازار بیرون بیاییم».

1 - StyleWriter
2 - HP DeskJet

فصل بیست و سوم

خصوصیات طراحی استودیوی جابز و ایوه



جابز به همراه ایوه در کنار ای مک مدل آفتابگردان، سال ۲۰۰۲

جانی ایوه[1]

هنگامی که جابز در سپتامبر ۱۹۹۷ پس از انتخاب به‌عنوان مدیرعامل موقت، یک سخنرانی تشویقی و دلگرم‌کننده داشت، جوان سی ساله بریتانیایی حساس و دلسوزی که مدیر تیم طراحی شرکت بود، در محل سخنرانی نشسته بود. جاناتان ایوه که او را با نام جانی می‌شناختند قصد کناره‌گیری از شرکت را داشت. او از سیاست شرکت مبنی بر حداکثرسازی سود به جای تاکید بر طراحی محصولات، ناخشنود بود. سخنرانی جابز باعث شد تا او در تصمیم خود تجدیدنظر کند. ایوه گفت من به‌خوبی استیو را به یاد می‌آورم که می‌گفت هدف ما تنها پول در آوردن نیست بلکه تولید محصولات عالی است. ایوه و جابز خیلی زود قراردادی را با هم بستند که منجر به بزرگترین همکاری طراحی صنعتی آن زمان شد.

ایوه در چینگفرد[2]، روستایی در حاشیه شمال‌شرقی لندن بزرگ شده بود. پدرش نقره‌ساز بود و حرفه خود را در دانشکده‌ای محلی آموخته بود. ایوه چنین به یاد می‌آورد که پدرش یک هنرمند فوق‌العاده است، هدیه کریسمس او به من، کار یک روزه‌اش در کارگاه دانشکده بود، در بامداد کریسمس که هیچ‌کس در کارگاه نبود تا آنچه را که او در ذهن داشت بسازد، تنها شرایطی که وجود داشت این بود که جانی می‌بایست آنچه را که برای ساخت طرح‌ریزی شده بود را با دست ترسیم کند. من همیشه زیبایی چیزهایی که با دست ساخته می‌شدند را می‌فهمیدم. آنچه در واقع اهمیت داشت توجهی بود که به این طراحی با دست می‌شد و آنچه من را تحقیر می‌کرد هنگامی بود که احساس می‌کردم به یک محصول بی‌توجهی می‌شود.

ایوه در دانشگاه پلی تکنیک نیوکاسل[3] نام‌نویسی کرده و اوقات آزاد و تابستان‌های خود را به کار در یک مرکز مشاوره طراحی مشغول می‌شد. یکی از ابداعات او خودکاری بود که توپ کوچکی در بالای آن قرار داشت و بازی کردن و ور رفتن با آن جالب بود. این توپ به صاحب آن کمک می‌کرد تا ارتباط احساسی شادی با آن برقرار کند. او برای پایان نامه خود یک میکروفن و یک قطعه گوشی – از جنس خالص‌ترین پلاستیک سفید – طراحی کرد تا بتوان با کودکانی که

1 - Jony Ive
2 - Chingford
3 - Newcastle Polytechnic

نقص شنوایی دارند ارتباط برقرار کرد. آپارتمان او پر از مدل‌های فومی بود که او برای کمک به تکمیل طرح خود ساخته بود. او همچنین یک دستگاه ای.تی.ام[1] و تلفن منحنی شکلی طراحی کرد که هر دو از انجمن هنری سلطنتی[2] جایزه دریافت کردند. بر خلاف برخی طراحان، او تنها طرح‌های زیبا نمی‌ساخت؛ او بر چگونگی کارکرد مهندسی و اجزای داخلی نیز تاکید داشت. او هنگامی که توانست یک مکینتاش طراحی کند، خلاقیت و استعداد خود را در دانشکده نشان داد. او چنین به یاد آورد که من مک را کشف‌کردم و احساس‌کردم ارتباطی با افرادی که در حال ساخت آن هستند دارم. من ناگهان دریافتم که یک شرکت چیست و چه فرضی از آن وجود دارد.

ایوه پس از فارغ‌التحصیلی به ایجاد یک شرکت طراحی در لندن با نام تنگرین[3] که قرارداد مشاوره‌ای با اپل امضا کردند، کمک‌کرد. در سال ۱۹۹۲ او به کوپرتینو نقل‌مکان کرد تا شغلی در بخش طراحی شرکت اپل بیابد. او در سال ۱۹۹۶، یک سال پیش از بازگشت جابز، مدیر بخش طراحی شرکت شد اما از این امر خشنود نبود. آملیو بهای کمی به طراحی می‌داد. ایوه گفت این احساس وجود داشت که توجه درخوری به محصولات نمی‌شود، زیرا ما می‌کوشیدیم تا پولی که به‌دست می‌آوردیم را به حداکثر برسانیم. تمام چیزی که آن‌ها از ما طراحان می‌خواستند مدلی بود که انتظار می‌رفت شبیه یک محصول تولیدی باشد، سپس مهندسان آن را به ارزان‌ترین شکل ممکن می‌ساختند. من تقریباً تصمیم به کناره‌گیری از شرکت گرفته بودم.

هنگامی که جابز شرکت را تحویل گرفت و سخنرانی تشویقی و دلگرم‌کننده خود را انجام داد، ایوه تصمیم گرفت تا اندکی در تصمیم خود تأخیر بیاندازد. جابز ابتدا بهٔ دنبال یک طراح سطح جهانی از خارج شرکت بود. او با ریچارد ساپر[4]، شخصی که تینک پد آی.بی.ام را طراحی کرده بود، و جرجتو جیوجیارو[5] که فراری ۲۵۰ را طراحی کرده بود و ماسراتی قیبلی[6] گفتگو کرد. سپس دیداری از استودیوی طراحی اپل انجام داد و با ایوه مهربان، مشتاق و بسیار علاقه‌مند قراردادی بست. ایوه

---

1 - ATM
2 - Royal Society of Arts
3 - Tangerine
4 - Richard Sapper
5 - Giorgetto Giugiaro
6 - Maserati Ghibli

چنین به خاطر آورد که ما درباره اشکال و مواد مورداستفاده در طراحی بحث‌کردیم، ما ایده‌های یکسانی داشتیم. من ناگهان دریافتم که چرا شرکت را دوست دارم. ایوه دست‌کم در ابتدا به جان رابینشتاین، که جابز او را برای مدیریت بخش سخت‌افزار آورده بود، گزارش می‌داد، اما او رابطه‌ای مستقیم و بسیار قوی با جابز ایجاد کرد. آنها مرتباً با همدیگر ناهار می‌خوردند و جابز روز خود را با دیدار از استودیوی طراحی ایوه به پایان می‌رساند. لورن پاول چنین می‌گفت که جانی جایگاه ویژه‌ای داشت. او به خانه ما می‌آمد و خانواده‌های ما به هم نزدیک شدند، استیو هرگز به دنبال جایگزینی او نبود. بیشتر افراد در زندگی قابل جایگزینی بودند، اما جانی این‌گونه نبود. جابز احترامی را که برای ایوه قائل بود برای من چنین توصیف کرد:

«تفاوتی که که جانی، نه تنها در اپل بلکه در دنیا، ایجاد کرده است خیلی بزرگ است. او از همه جهات فردی بسیار باهوش بود. او مفاهیم تجارت و بازاریابی را می‌فهمد. بهتر از هر کسی می‌فهمد که ما در بخش مرکزی شرکت چه کار می‌کنیم. اگر من شریکی معنوی در اپل داشتم، این فرد جانی بود. من و جانی در مورد بیشتر محصولات با هم فکر می‌کردیم و سپس آن را در اختیار دیگران نیز قرار می‌دادیم و به آن‌ها می‌گفتیم: «نظرتان در مورد این محصول چیست؟» او نمای از بالا به همراه ریزترین جزئیات هر محصول را درک می‌کند و می‌فهمد که اپل یک شرکت تولیدی است. او تنها یک طراح نیست، به همین دلیل است که او به‌طور مستقیم زیر نظر من کار می‌کند. او بیش از هر کسی به‌جز من در اپل قدرت عملیاتی دارد. کسی نیست که بتواند به او بگوید چه کار کند، یا در کار او دخالت کند. این شیوه‌ای است که من ایجاد کردم.»

ایوه مانند بیشتر طراحان از تحلیل فلسفه کار و تفکر قدم به قدمی که به طرحی خاص منجر می‌شد لذت می‌برد. از نظر جابز، فرآیند کار حسی‌تر و شهودی‌تر بود. او به مدل‌ها و طرح‌هایی که دوست داشت اشاره می‌کرد و آن‌هایی را که دوست نداشت از ذهن خود محو می‌کرد. ایوه سپس رهنمودهایی ارائه می‌داد و مفاهیمی که جابز از آن‌ها استقبال می‌کرد را توسعه می‌داد.

او یکی از طرفداران طراح صنعتی آلمانی، دیتر رامز[1] که برای شرکت الکترونیک براون[2] کار می‌کرد، بود. رامز در سخنرانی‌های خود مژده «کمتر اما بهتر» را می‌داد، و علاوه بر این جابز و ایوه با هر طرح جدید می‌جنگیدند تا ببینند به چه میزان می‌توانند آن را ساده‌تر کنند. از زمانی که بروشور اول اپل اعلام کرد که «سادگی، کمال پیچیدگی است»، هدف جابز سادگی است که از غلبه بر پیچیدگی‌ها به وجود بیاید، نه نادیده گرفتن آن‌ها. او گفت این موضوع کار زیادی می‌خواهد. ساده‌کردن هر چیزی، درک صحیح چالش‌های اصولی و پیدا کردن راه‌حل‌های زیبا می‌باشد. ایوه که در استودیوی طراحی نشسته بود، فلسفه خود را چنین توصیف کرد:

«چرا ما بر این باوریم که سادگی خوب است؟ هنگامی که شما یک سفارش پیچیده را برمی‌دارید، راهی پیدا می‌کنید تا محصول را با تاخیر آماده کنید. سادگی تنها یک سبک دیداری نیست. سادگی تنها ساده‌سازی یا عدم‌حضور درهم ریختگی نیست. سادگی شامل فرو رفتن در عمق پیچیدگی است. برای این که چیزی به درستی ساده باشد، باید در حقیقت در عمق کار رفت. روش بهتر، عمیق‌تر شدن در سادگی است. فهمیدن همه چیز در مورد سادگی و اینکه چگونه ایجاد می‌شود. شما باید عمیقاً ماهیت و ذات یک محصول را درک کنید تا بتوانید از شر بخش‌های غیر ضروری خلاص شوید.»

این یک قاعده اساسی بود که جابز و ایوه در کنار هم داشتند. طراحی تنها در مورد اینکه ظاهر محصول چه شکلی داشته باشد، نیست. طراحی باید ماهیت و ذات محصول را منعکس کند. جابزاندکی پس از بازپس‌گیری مسئولیت در اپل به مجله فورچون گفت: در ذهن بسیاری از مردم، طراحی تنها روکش و لایه‌رویی کار است، اما از دید من، هیچ چیز نمی‌تواند فراتر از مفهوم طراحی باشد. طرح، روح خلاقیت در دست انسان است که با بیان خود در لایه‌های متوالی بیرونی به پایان می‌رسد.

در نتیجه، فرآیند طراحی یک محصول در اپل به کلی با این موضوع در ارتباط بود که طرح چگونه مهندسی و ساخته می‌شود. ایوه یکی از پاورمک‌های اپل را توصیف می‌کند. او گفت ما می‌خواستیم از شر هر چیزی به‌جز آنچه که کاملاً ضروری بود خلاص‌شویم. برای این کار به

1 - Dieter Rams
2 - Braun

همکاری کامل میان طراحان، توسعه‌دهندگان محصول، مهندسان و تیم ساخت نیاز داشتیم. ما بارها و بارها کار را از ابتدا آغاز کردیم. آیا ما به این قسمت نیاز داریم؟ آیا می‌توانیم این قسمت را برای انجام عملکرد چهار قسمت دیگر داشته باشیم؟

ارتباط میان طرح یک محصول، ماهیت آن و ساخت آن در ذهن جابز و ایوه ترسیم شده بود. زمانی که آن‌ها به فرانسه سفر کرده و به یک فروشگاه مواد و لوازم آشپزخانه رفته بودند. ایوه چاقویی را که از آن شگفت‌زده شده بود برداشت، اما سپس با ناامیدی آن را بر روی زمین گذاشت. جابز نیز همین کار را کرد. ایوه چنین به خاطر آورد که ما هر دو مقدار کمی چسب بین دسته و تیغه چاقو مشاهده کردیم. آن‌ها در این مورد صحبت کردند که چگونه شیوه ساخت چاقو طرح خوب آن را خراب کرده بود. ایوه گفت: ما دوست‌نداریم فکر کنیم که چاقوهای ما با چسب به هم متصل می‌شوند. من و استیو به چیزهایی مثل این توجه می‌کنیم که اصالت کار را خراب می‌کند و از ماهیت چیزی مثل یک وسیله آشپزخانه می‌کاهد، ما در این مورد که محصولات چگونه باید ساخته شوند که اصیل و یکپارچه به نظر برسند تفکر یکسانی داریم.

در بیشتر شرکت‌ها، مهندسان تمایل به پیش‌راندن طراحی کار دارند. مهندسان مشخصات و نیازهای خود را بیان می‌کنند و سپس طراحان به موارد و لایه‌هایی فکر می‌کنند که با نیازهای مهندسان تطابق داشته باشد. جابز، در نخستین روزهای اپل طرح قالب مکینتاش اصلی را تصویب کرد و مهندسان باید روکش و اجزا و قطعات خود را منطبق با آن می‌ساختند. پس از آن که او از شرکت خارج شد، فرآیند کار در اپل به فرآیند مهندس محور تبدیل شد. مدیر بازاریابی اپل، فیل شیلر[1] می‌گوید: «پیش از آن که استیو برگردد، مهندسان می‌گفتند که محصول باید چه خصوصیاتی داشته باشد و سپس کار به دست طراحان می‌رسید تا در جعبه قرار گیرد. هنگامی که کار را به این شکل انجام بدهید، با محصولاتی بد مواجه می‌شوید. اما هنگامی که استیو بازگشت و قرارداد خود را با ایوه منعقد ساخت، تعادل دوباره به سمت طراحان بازگشت. استیو بر روی ما تاثیرگذار بود به‌گونه‌ای که طراحی از قسمت ساخت جدایی‌ناپذیر بود. طراحی دوباره خود را بر مهندسی دیکته می‌کرد، نه برعکس. هنگام لزوم این

1- Phil Schiller

مورد می‌توانست نتیجه معکوس داشته باشد، مانند زمانی که جابز و ایوه بر استفاده از یک قطعه صلب آلومنیومی برای لبه آیفون۴ اصرار می‌کردند، حتی زمانی که مهندسان نگران بودند که این طرح می‌تواند برای آنتن مشکل‌ساز شود. اما معمولاً نقطه تمایز طرح‌های اپل —ای مک، آیپاد، آیفون، و آیپد - این شرکت را از دیگران جدا می‌ساخت و منجر به پیروزی‌های شرکت در سال‌های پس از بازگشت جابز می‌شد».

داخل استودیو

استودیو طراحی که جانی ایوه در آن فعالیت می‌کرد، در طبقه همکف «تو اینفینیت لوپ»[1] در محوطه شرکت اپل، با پنجره‌های سایه رنگ‌خورده و یک پوشش سنگین پوشیده شده بود. درست داخل استودیو یک غرفه شیشه‌ای با میز پذیرش قرار دارد که دو نگهبان دستیار به آن دسترسی دارند.

حتی کارمندان بالارتبه اپل نیز بدون مجوز ویژه، اجازه ورود به استودیو را ندارند. بیشتر مصاحبه‌های من با جانی ایوه برای این کتاب در جایی دیگر انجام می‌شد، فقط یک روز در سال ۲۰۱۰ او برنامه‌ای ترتیب داد تا یک بعدازظهر در استودیو بگردیم و در مورد این که چگونه او و جابز در آنجا با هم همکاری می‌کردند صحبت کنیم.

در سمت چپ ورودی تعدادی میز و طراح جوان وجود داشتند، در سمت راست اتاق اصلی غارمانندی با میزهای استیل بلند برای نمایش و کارکردن با کارهای در حال انجام وجود داشت. آن سوی اتاق اصلی، یک استودیوی طراحی با کمک کامپیوتر بود که پر از ایستگاه‌های کاری بود، این استودیو به اتاقی با دستگاه‌های مدل‌سازی ختم می‌شد تا آنچه که بر روی صفحه نمایش هست را به مدل‌های فومی تبدیل کند. آن سوی این اتاق یک تالار رنگ‌پاشی با کنترل رباتیک بود تا مدل‌ها را به شکل واقعی در آورد. ظاهر استودیو بسیار تنگ و صنعتی و با دکوری خاکستری متالیک بود. در بیرون استودیو، برگ‌های درختان به شکل الگوهای در حال حرکت نور و سایه بر روی پنجره‌های تیره رنگ بودند. در پس‌زمینه هم موسیقی تکنو و جاز در

1 - Two Infinite Loop

حال اجرا بود. تقریباً هر روز هنگامی که جابز سالم بود و در دفتر حضور داشت، ناهار را با ایوه می‌خورد و سپس بعدازظهر چرخی در استودیو می‌زد. زمانی که او وارد می‌شد، می‌توانست به‌دنبال میزها بگردد و محصولات را ببیند، و احساس کند این محصولات چقدر متناسب با استراتژی اپل هستند، و با نوک انگشتان خود طرح بیرونی هر کدام را بررسی کند.

معمولاً تنها دو نفر از طراحان تنها بودند، در حالی که دیگر طراحان با دقت به کار خود نگاه می‌کردند اما فاصله احترام‌آمیز را حفظ می‌کردند. اگر جابز مسئله خاصی داشت، ممکن بود با مدیر طراحی مکانیکی یا دیگر معاونان ایوه تماس بگیرد. اگر چیزی نظر او را جلب می‌کرد یا فکری در مورد استراتژی متحد شرکت در ذهن او جرقه می‌زد، از مسئول ارشد، تیم کوک یا مدیر بازاریابی، فیل شیلر می‌خواست تا بیاید و به آن‌ها ملحق شود. ایوه فرآیند معمول را چنین توصیف می‌کند:

«اتاق بزرگ، مکانی در شرکت است که شما می‌توانید به اطراف نگاه کنید و هرچیزی را که ما در کارها داریم ببینید. وقتی که استیو به اتاق می‌آید، او بر روی یکی از میزها می‌نشیند. در صورتی که ما برای مثال بر روی یک آیفون جدید کار می‌کردیم، او یک چهارپایه برمی‌داشت و شروع به بازی با مدل‌های مختلف می‌کرد و آن‌ها را در دستان خود احساس می‌کرد، و نشان می‌داد کدام یک از آن‌ها را بیشتر دوست دارد. سپس بر سر دیگر میزها می‌چرخید - فقط او و من - تا ببیند دیگر محصولات کجا قرار گرفته‌اند. او می‌تواند در یک حرکت رفت و برگشت، کل شرکت را ببیند، آیفون و آیپد، ای مک و لپ تاپ و هر چیزی که ما به آن می‌پرداختیم. این کار به او کمک می‌کند تا ببیند که شرکت در کجا انرژی خود را صرف می‌کند و اشیاء چگونه با هم مرتبط هستند. او می‌تواند بپرسد: آیا انجام این کار منطقی است، زیرا اینجا مکانی است که ما رشد زیادی می‌کنیم؟ یا سوالی مانند این. او کارها را در ارتباط با یکدیگر می‌بیند، انجام چنین کاری در یک شرکت بزرگ تقریباً دشوار است. او با نگاه به مدل‌ها در این میزها می‌تواند برنامه سه سال آینده شرکت را ببیند. بخش زیادی از فرآیند تولید یک گفتگو است، حرکتی رفت و برگشت. هنگامی که ما اطراف میزها قدم می‌زنیم و با مدل‌ها بازی می‌کنیم. او علاقه‌ای به دیدن ترسیم‌های پیچیده

ندارد. او می‌خواهد یک مدل را ببیند و احساس کند، کار او درست است. من هنگامی که یک مدل را می‌سازیم و سپس بی‌ارزش بودن آن را می‌فهمیم شگفت‌زده می‌شوم، ولو اینکه براساس پرداخت با اتوکد فوق‌العاده به نظر برسد.

او عاشق آمدن به اینجا است، زیرا اینجا آرام و لطیف است. اگر شما فردی بصری باشید اینجا یک بهشت است. هیچ‌گونه تجدیدنظری در مورد طرح‌های رسمی وجود ندارد، بنابراین نقاط زیادی برای تصمیم‌گیری وجود ندارد. در عوض، می‌توانیم به‌صورت متحرک و سیال تصمیم‌گیری کنیم. از آنجا که ما هر روز کار را تکرار می‌کنیم و هرگز ارائه‌های گنگ و مبهم نداریم، معمولاً به عدم توافق عمده‌ای نمی‌رسیم.»

ایوه مشغول بررسی ایجاد یک دو شاخه برق و رابط مدل اروپایی برای مکینتاش بود. ده‌ها مدل فومی که هرکدام دارای ریزترین تغییرات بودند، برای بازبینی طراحی و رنگ شده بودند. برخی این امر را عجیب می‌دانند که مدیر طراحی مشغول چیزی شبیه این باشد، اما جابز نیز به همین‌اندازه در این امر دخالت می‌کرد، او نه تنها به مهندسی بلکه به طراحی چنین قطعاتی نیز توجه می‌کرد. نام او به خاطر قطعه آجری شکل برقی سفیدی که در مک‌بوک استفاده می‌شد و رابط مغناطیسی آن که صدای مختصر و رضایت‌بخشی داشت، در فهرست مخترعان قرار گرفته است. در واقع در آغاز سال ۲۰۱۱ نام او به‌عنوان یکی از از ۲۱۲ مخترع مختلف اپل در آمریکا قرار گرفت.

ایوه و جابز وسواس فراوانی داشتند و بسته‌بندی محصولات مختلف اپل را نیز اختراع کرده بودند. برای مثال، ثبت اختراع D558572 آمریکا که در ۱ ژانویه ۲۰۰۸ اعطا شد به خاطر جعبه‌ای پاد نانو، با چهار طرح بود که نشان می‌داد چگونه این وسیله هنگامی که جعبه باز است در چهارچوب خود قرار می‌گیرد. ثبت اختراع D596485 در ۲۱ ژوئیه ۲۰۰۹ به خاطر بسته‌بندی آیفون با سرپوش محکم و جعبه دوخانه‌ای براق کوچک در داخل آن، ثبت شد.

اندکی بعد، مایک مارکولا نسبت‌دادن را به جابز یاد داد -درک این که مردم از روی ظاهر چیزی در مورد آن قضاوت می‌کنند- و در نتیجه اطمینان‌یافتن از تمام شگردها و بسته بندی‌های اپل که نشان می‌دهند که محصول با ارزش و زیبایی درون بسته‌بندی قرار دارد. این

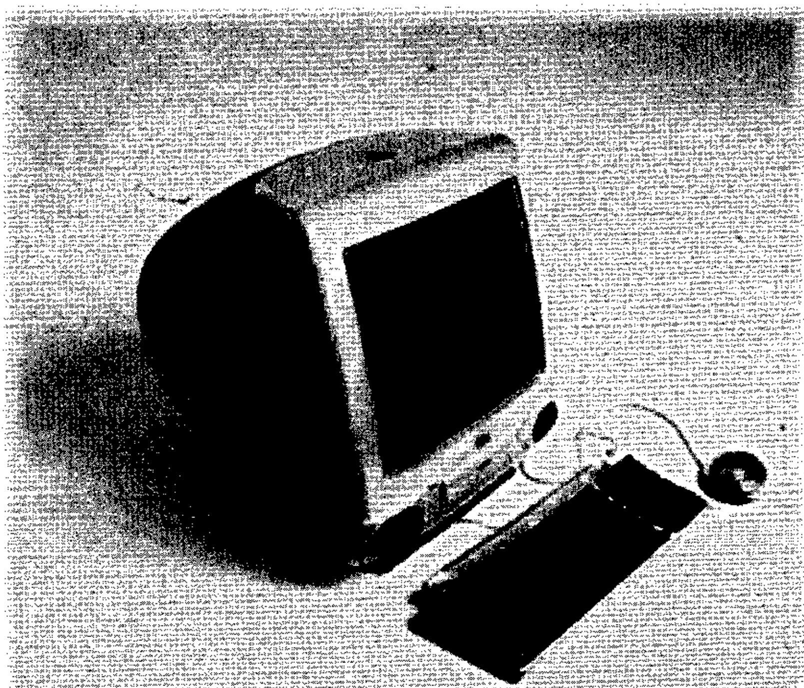
محصول چه یک آیپد باشد یا یک مک بوک، مشتریان اپل حس بازکردن بسته‌های خوش‌فرم اپل و یافتن محصولی که به شکلی جذاب در آن قرار گرفته است را به‌خوبی می‌دانند. ایوه چنین می‌گوید: «من و استیو زمان زیادی را صرف بسته‌بندی می‌کردیم، من عاشق فرآیند باز کردن بسته‌بندی هستم. شما یک تشریفات خاصی را برای باز کردن بسته‌بندی طراحی می‌کنید تا اینکه محصول خاص به نظر برسد. بسته‌بندی می‌تواند مانند یک نمایش باشد، می‌تواند شبیه ایجاد یک داستان باشد.»

ایوه، کسی که خلق و خوی حساس یک هنرمند را دارد، برخی مواقع به دلیل تحسین بیش از حد از دست جابز نارحت می‌شد، عادتی که در طول سالیان طولانی، دیگر همکاران را نیز، آزار می‌داد. حس شخصی او در مورد جابز به قدری شدید بود که گاهی به‌آسانی چهره او از شادی سرخ می‌شد. ایوه می‌گفت که او طی یک فرآیند به ایده‌های من نگاه می‌کند و می‌گوید: «این خوب نیست، آن یکی به‌درد نمی‌خورد، من این یکی را دوست دارم» و بعد من به‌عنوان شنونده می‌نشینم و او در مورد آن ایده طوری صحبت می‌کند که گویی ایده خودش بوده است. من توجه دیوانه‌واری به این موضوع دارم که یک ایده از کجا می‌آید، و من حتی دفترهایی دارم که پر از ایده‌های من هستند. بنابراین این موضوع من را ناراحت می‌کند که او به یکی از طرح‌های من توجه خاصی بکند. ایوه همچنین وقتی افراد بیرون از شرکت، جابز را به‌عنوان تنها ایده‌پرداز اپل در ذهن خود تصویر می‌کردند، عصبانی می‌شد. ایوه با جدیت و در حالی که صدای او آرام بود گفت این موضوع، ما را به‌عنوان یک شرکت آسیب‌پذیر می‌کند. اما سپس او مکث کرد تا نقشی که جابز در واقع ایفا می‌کرد را نشان بدهد. او گفت در بسیاری از دیگر شرکت‌ها، ایده‌ها و طرح‌های فوق‌العاده در طی فرآیند گم می‌شوند. اگر استیو اینجا نبود تا ما را به جلو هل دهد، با ما کار کند و با مقاومت و صبوری در مقابل همه چیز ایده‌های ما را به محصول تبدیل کند، ایده‌هایی که از جانب من و تیم من ارائه شده‌اند، کاملاً از بین می‌رفتند.

فصل بیست و چهارم

آی مک

سلام (دوباره)



بازگشت به فردا

آی مک، اولین محصول طراحی‌شده حاصل از همکاری جابز و ایوه است که پیروزی بزرگی هم برای آنها به حساب می‌آمد، رایانه رومیزی که در ماه می ۱۹۹۸ برای استفاده خانگی وارد بازار شد. جابز اصرار داشت که این محصول باید محصولی کاملی از آب دربیاید: همراه با کیبورد، مانیتور و کیس که درست بعد از در آمدن از جعبه قابل استفاده باشد. اپل شرکت منحصربه‌فرد و متمایزی بود که مارک تجاری خود را از شرکتهای دیگر متمایز می‌ساخت و نیز قیمت آن هم باید ۱۲۰۰ دلار بود. (در آن زمان مارک اپل هیچ رایانه‌ای کمتر از ۲۰۰۰ دلار نداشت).

شیلر اینگونه به خاطر می‌آورد که: «او به ما گفت که به ریشه رایانه‌های اولیه مکینتاش سال ۱۹۸۴ برگردیم، رایانه‌ای که یک دستگاه کامل برای مصرف‌کننده بود. یعنی طراح و مهندسان باید با هم کار می‌کردند تا آن را می‌ساختند».

برنامه اولیه، ساختن یک رایانه شبکه بود، مفهومی که لاری الیسون از اراکل هم مدعی آن بود. ترمینال ارزانی که هیچ هارد درایوی نداشت و برای اتصال به اینترنت و شبکه‌های دیگر به‌کار می‌رفت. اما مدیر امور مالی اپل، فرداندرسون مهندسان را وادار کرد تا این محصول را با اضافه‌کردن هارد قویتر سازند، تا رایانه رومیزی تمام عیاری برای مصارف خانگی گردد. سرانجام جابز با آن موافقت کرد. جان رابینشتاین که متصدی سخت‌افزار بود از ریزپردازنده و محتویات داخل پاورمک جی۳ که حرفه‌ای‌ترین رایانه اپل برای استفاده در ماشین‌های پیشنهادی جدید بود، استفاده کرد. محصول جدید باید دارای هارد درایو و یک سی‌دی‌رام جالب توجه‌تر می‌بود. جابز و رابینشتاین تصمیم گرفتند تا از فلاپی که در آن زمان رایج بود استفاده نکنند. او به نقل از بازیکن معروف هاکی واین گرتزگی می‌گوید: «جایی برو که گوی می‌رود، نه جایی که گوی در آن بوده است، او تا حدی از زمان خود جلوتر بود». سرانجام اکثر رایانه‌ها، از خیر فلاپی گذشتند.

ایوه و بالاترین مقام او، دنی کاستر شروع به ارائه طرحهای آینده‌نگرانه‌ای کردند. جابز تشرزنان چندین مدل فومی که در آغاز تولید کرده بودند را رد کرد، اما ایوه می‌دانست که چگونه باید او را نرم کند. ایوه پذیرفت که هیچ‌کدام از آن مدلها کاملاً خوب نیست، اما گفت که یکی از آنها از بقیه بهتر است. مدل مدنظر او ظاهر منحنی‌شکل و جذابی داشت و مثل بقیه

رایانه‌ها فقط یک شیء ثابت روی میز به‌نظر نمی‌آمد. او به جابز گفت: «این رایانه این احساس را به انسان می‌دهد که انگار همین الان روی میز شما ظاهر شده است یا می‌خواهد از روی میز پرواز کند و به جای دیگری برود». در مرحله بعد ایوه این مدل جذاب را تا حدی اصلاح‌کرد و حالا جابز با نگاه دودویی که به همه جهان داشت گفت که عاشق آن شده است. او نمونه فوم را گرفت و آن را به همه معاونین خود و اعضای هیئت مدیره نشان داد. اپل در همه تبلیغات خود از این افتخار بزرگ صحبت می‌کرد که متمایز از همه فکر می‌کند و تاکنون هیچ رایانه‌ای به بازار ارائه نشده است که زیاد متفاوت از رایانه‌های موجود در بازار باشد. سرانجام جابز چیز جدیدی داشت. روکش پلاستیکی که ایوه و کاستر پیشنهاد کردند به رنگ سبز مایل به آبی بود که بعدها به رنگ آبهای سواحل استرالیا بوندی[1] تغییر یافت. این پوشش، نیمه‌شفاف بود بطوریکه از بیرون اجزاء داخلی آن دیده می‌شد. ایوه می‌گفت: «ما سعی داشتیم تا این حس را منتقل کنیم که این رایانه طبق نیازهای شما قابل تغییر است مثل مارمولکهایی که خود را مطابق با محیط تغییر می‌دهند». برای همین است که ما شفافیت را دوست داشتیم. شما می‌توانید رنگ را داشته باشید اما تا حدی غیرساکن و جسورانه به‌نظر می‌رسد.

جابز همیشه اصرار داشت که ردیف‌های تراشه در برد مدار مرتب به نظر برسد، حتی اگر هیچگاه هم دیده نشوند. حال آنها دیده می‌شوند، کیس رایانه دقتی را آشکار می‌سازد که در ساخت همه اجزاء رایانه و متناسب‌بودن آنها با یکدیگر صرف شده است. طراحی جذاب آن سادگی آن را منتقل می‌کند، در حالیکه عمقی را آشکار می‌سازد که سادگی واقعی در بر دارد.

حتی سادگی روکش پلاستیکی به خودی خود در برگیرنده پیچیدگی عمده آن است. ایوه و گروه او با تولیدکنندگان کره‌ای اپل همکاری کردند تا فرایند ساخت کیس را تکمیل کنند، حتی به کارخانه جلی بین هم رفتند تا دریابند که چگونه می‌توان رنگهای شفافی را ساخت که اغواکننده باشند. هزینه هر کیس بیش از ۶۰ دلار در می‌آمد که سه برابر کیس رایانه‌های معمولی است. شرکتهای دیگر نیز احتمالاً تقاضای مطالعاتی را داشته‌اند که نشان دهد چگونه

---

1 - bondi

کیس غیرشفاف می‌تواند فروش را به‌اندازه کافی بالا ببرد تا هزینه اضافی که صرف آن می‌شود را توجیه کند. جابز هیچگاه تقاضای اینچنین تجزیه و تحلیلی را نداشت.

آخرین مرحله طرح دسته‌ای بود که درون ای مک قرار می‌گرفت. این طرح بیشتر جذاب و نمایشی است تا آنکه کاربردی باشد. این یک رایانه رومیزی بود و افراد زیادی هم نمی‌توانستند آن را با خود به این سو و آن سو ببرند. ایوه درباره لزوم این دسته اینچنین توضیح دهد: «در آن زمان مردم با تکنولوژی راحت نبودند. اگر از چیزی بترسید، آن را لمس نمی‌کنید. من مادرم را دیدم که می‌ترسید آن را لمس کند، بنابراین فکر کردم اگر یک دسته درون آن باشد امکان برقراری این رابطه را امکانپذیر می‌سازد. این طرح دست‌یافتنی و خلاقانه بود و به شماره اجازه می‌داد تا آن را لمس کنید.»

متأسفانه، تولید دسته‌های تورفته تا حدی گران بود. اما استیو جابز وقتی آن را دید، بلافاصله گفت: «خیلی خوب است». من همه ایده خودم را برایش توضیح ندادم، اما او با ذکاوت ذاتی خود آن را دریافت. او می‌دانست که این، بخشی از جذابیت و دوستانه‌بودن ای مک است. جابز با همه مخالفت‌های مهندسان تولید که رابینشتاین سر دسته آنها بود و با تمایلات زیبایی شناختی ایوه و ایده‌های مختلف طراحی آنها دسته و پنجه نرم می‌کرد. جابز گفت: وقتی آن را برای مهندسان مطرح کردم آنها ۳۸ دلیل آوردند که نمی‌توانند این کار را انجام دهند و من گفتم: «نه، نه ما می‌توانیم این کار را انجام بدهیم» و آنها گفتند: خوب، چرا؟ و من گفتم: «چون من مدیرعامل هستم و فکر می‌کنم می‌توانیم این کار را انجام دهیم». سرانجام آنها با اکراه نظر من را پذیرفتند. جابز از لی کلو و کن سگال و افراد دیگری از گروه تبلیغاتی تی.بی.دبلیو.ای چیات/دی خواست تا به جاهای مختلف سفر کنند تا ببینند او چه کارهایی انجام داده است. او آنها را به استودیوی طراحی حفاظت‌شده اپل برد و از طرح اشک مانند نیمه شفاف ایوه پرده‌برداری کرد. برای یک لحظه همه آنها حیرت‌زده شدند. سگال گفت: ما شگفت‌زده شده‌ایم. یا عیسی مسیح، آیا آنها واقعاً می‌دانند چکار می‌کنند؟ جابز از آنها خواست نامهایی را برای این محصول جدید پیشنهاد کنند. سگال با پنج گزینه برگشت که یکی از آنها

ای مک[1] بود. جابز در ابتدا از هیچکدام خوشش نیامد، بنابراین یک هفته بعد سگال با یک لیست دیگر برگشت، اما او گفت که آژانس هنوز هم ای مک را ترجیح می‌دهد. جابز جواب داد: من این هفته از آن بدم نیامده است، اما هنوز آن را دوست‌ندارم، اما بالاخره آن را پذیرفت، بنابراین نام ای مک تصویب شد.

وقتی مهلت تکمیل ای مک به سر رسید، خشم افسانه‌ای جابز دوباره ظاهر شد، بویژه زمانی که با مشکلات تولید مواجه گردید. در یک جلسه بازنگری محصول، او دریافت که این فرایند به کندی پیش می‌رود. ایوه به خاطر می‌آورد که: او در آن جلسه خلق و خوی خشمگینانه خود را به نمایش گذاشت که کاملاً واقعی بود. او درحالیکه بر سر همه فریاد می‌کشید، دور میز راه می‌رفت. ابتدا از رابینشتاین شروع کرد. او فریاد زد: «تو می‌دانی که ما می‌خواهیم اینجا شرکت را نجات دهیم ولی تو و همکارانت می‌خواهید همه این زحمات را از بین ببرید».

همانند گروه قبلی مکینتاش، کارکنان ای مک شدیداً تلاش کردند تا آن را برای تبلیغات به موقع آماده کنند. اما تا قبل از آن یکبار دیگر نیز جابز آتش خشم خود را نشان داد. وقتی زمان آغاز کار نمایش محصول رسید، رابینشتاین دو نمونه‌کاری را به هم متصل کرد. جابز که تا آن موقع محصول را ندیده بود، وقتی روی صحنه به آن نگاه کرد دکمه‌ای را جلوی آن زیر صحنه نمایش دید: آن را فشار داد و سینی سی‌دی بیرون آمد، جابز پرسید: این لعنتی دیگر چیست؟ شیلر می‌گوید: هیچکدام از ما حرفی نزدیم، زیرا او آشکارا می‌دانست که آن سینی سی‌دی چه بود، بنابراین جابز به باز کردن آن ادامه دارد. او اصرارداشت که دستگاه باید یک شیار سی‌دی زیبا داشته باشد، درست مانند آنچه که در همه اتومبیل‌های مدل بالا دیده می‌شد. رابینشتاین توضیح داد: استیو، این دقیقاً همان درایوی است که من آنرا به شما نشان دادم. جابز همچنان اصرار داشت که خیر، هیچگاه سینی سی‌دی ندیده است، اما شیار را دیده. رابینشتاین تسلیم نشد. خشم جابز هم از بین نرفت. جابز بعدها به خاطر آورد که: «نزدیک بود گریه‌ام در بیاید. چون دیگر وقتی برای تغییر دادن آن نداشتیم. آنها جلسه را متوقف کردند و برای مدتی به نظر

1- iMac

می‌رسید که انگار جابز می‌خواهد کل پروسه واردکردن محصول به بازار را لغو کند. شیلر می‌گوید: «رابی به من نگاه کرد، انگار می‌خواست بگوید: آیا من دیوانه‌ام؟»

این اولین محصولی بود که با استیو به بازار می‌فرستادم و اولین باری بود که با این طرز فکر جابز برخورد می‌کردم که اگر این محصول درست عمل نکند آن را به بازار عرضه نمی‌کنیم. سرانجام آنها موافقت کردند که در نسخه بعدی ای مک سینی را با درایو شیار عوض کنند. جابز به‌طور وحشتناکی گفت: «من فقط می‌خواهم با این محصول از همه جلوتر باشیم، باید به من قول بدهید که هر چه زودتر آن را با شیار عوض کنید».

لی کلاو یک سری تبلیغات رنگارنگ برای مجلات تهیه‌کرد و وقتی یک نسخه از آن را برای جابز فرستاد، در واکنش به آن، جابز با حالتی خشمگینانه با او تماس گرفت. جابز اصرار داشت که رنگ آبی این تبلیغات، متفاوت از تبلیغات ای مک است. جابز فریاد زد: «شما نمی‌دانید چکار می‌کنید. من از کس دیگری می‌خواهم که کار تبلیغات را انجام بدهد، زیرا کار شما افتضاح است.» کلاو هم جواب او را داد. او گفت: «آنها را مقایسه‌کن» جابز اصرار داشت که حق با اوست و به فریاد زدن ادامه داد. سرانجام کلاو او را وادار کرد تا بنشیند و عکسهای اولیه را ببیند، من بالاخره به او ثابت می‌کنم که آن آبی، آبی بود، آبی آبی. سالها بعد در جلسه هیئت بررسی وب سایت گاوکر[1] داستان زیر از سوی فردی نقل گردید که در فروشگاه عمده فروشی غذا در پالوآلتو کار می‌کرد که چند بلوک با خانه جابز فاصله داشت:

«یک روز بعدازظهر که در مغاز اجناس را جابجا می‌کردم یک مرسدس نقره‌ای را دیدم که در یک گوشه پارک کرده بود. استیو جابز در آن نشسته بود و پشت گوشی موبایل خود فریاد می‌زد، درست قبل از زمانی که برای اولین بار از ای مک رونمایی شد و من مطمئن نیستم که درست شنیده باشم: نه لعنتی، آبی همین و بس»

مثل همیشه جابز برای رونمایی محصول خود بسیار وسواس به خرج داد. همانطور که جلسه تمرین رونمایی را به آن علت متوقف نمود که در مورد سینی درایو سی‌دی عصبانی بود، تدارک یک جلسه معرفی دیگر را هم دید تا مطمئن‌شود که برنامه نمایش عالی و درجه یک است. او چندین بار لحظه اوج رونمایی را مرور می‌کرد و وقتی روی صحنه راه می‌رفت می‌گفت:

1- Gawker

«به ای مک جدید سلام‌کنید.» او می‌خواست نورپردازی صحنه طوری باشد که شفافیت دستگاه جدید کاملاً مشهود باشد. اما بعد از چندین بار مرور، هنوز هم کاملاً راضی نبود. این صحنه یادآور وسواسی بود که در نورپردازی صحنه‌ای به خرج می‌داد که اسکالی در جلسه تمرین معرفی مکینتاش در سال ۱۹۸۴ آن را تجربه کرد.

او دستور داد نورها روشن‌تر باشد و زودتر روشن شوند اما هنوز هم او را راضی نمی‌کرد. بنابراین از پلکان تالار سخنرانی پایین رفت و روی یک صندلی خود را پرتاب کرده و پاهایش را از صندلی آویزان کرد. او گفت: بیایید آن را مکرراً انجام‌دهیم تا کاملاً درست از آب در بیاید. آنها دوباره تلاش‌کردند و جابز هم دوباره شکایت کرد: «نه، نه اصلاً عملی نیست». بار دیگر، چراغها به‌اندازه کافی روشن بودند، اما آنها دیر رسیدند. سرانجام جلسه معرفی ای مک خوب از آب درآمد. جابز اعتراف کرد: «آه، خوب است، بسیار عالی است».

یک سال بعد جابز مایک مارکولا مربی و شریک قدیمی خود را از هیئت مدیره اخراج کرد. اما او به آنچه که با نام ای مک جدید به بازار عرضه داشت افتخار می‌کرد و در مورد رابطه آن با مکینتاش قدیمی هم احساس خوشحالی زیادی داشت، طوری که از مارکولا دعوت کرد تا برای یک بازنگری خصوصی به کوپرتینو برود. مارکولا تحت‌تاثیر قرار گرفت. تنها هدف او موس جدیدی بود که ایوه طراحی کرد بود. مارکولا می‌گوید مثل گوی هاکی به‌نظر می‌رسید و مردم مطمئناً از آن متنفر خواهند شد. جابز با آن مخالف بود، اما حق با مارکولا بود.

آغاز ورود به بازار ۶ مـی۱۹۹۸

با عرضه مکینتاش به بازار در سال ۱۹۸۴ جابز نوع جدیدی از تئاتر را خلق کرد. برای رونمایی پرشکوه از محصولی که او امیدوار بود اپل را نجات‌دهد و دوباره در رایانه‌های شخصی تغییر ایجاد کند، جابز به‌صورت نمادین سالن فلینت از کالج جامعه د آنزا واقع در کوپرتینو را انتخاب کرد. -همان کاری که در سال ۱۹۸۴ انجام داد- او باید همه تلاش خود را می‌کرد تا شک و تردیدها را از بین ببرد، گروه‌ها را ساماندهی کرده و حمایت جوامع طراح و تولیدکننده را به‌دست آورد و بازاریابی محصول جدید را آغاز کند. او از اینکه نقش مدیر را داشته باشد لذت

می‌برد. به نمایش در آوردن یک نمایش بزرگ به همان اندازه حذف یک محصول مهم از بازار اشتیاق او را تحریک می‌کرد. او سخنان خود را با لحنی دلپذیر رو به سه نفر از افرادی آغاز کرد که از آنها دعوت به عمل آورده بود و در ردیف اول نشسته بودند. او زمانی از همه آنها رنجیده بود، اما حالا از آنها می‌خواست دوباره به او بپیوندند. او با اشاره به یکی از آنها و با لحنی پوزش‌خواهانه گفت: من شرکت خود را با همکاری استیو وزنیاک از گاراژ خانه پدرم آغاز کردم و اکنون استیو این جاست. مایک مارکولا به ما پیوسته است و به زودی اولین رئیس ما مایک اسکات هم به ما می‌پیوندد. هر دوی این دوستان اکنون در این جمع حاضر هستند و هیچ‌یک از ما نمی‌توانستیم بدون این سه نفر در اینجایی که هستیم باشیم.

با تشویق حضار چشمانش اشک‌آلود شد. همچنین اندی هرتزفلد و اکثر گروه مک اولیه در این جلسه دیده می‌شدند. جابز به آنها لبخند می‌زد. او بر این باور بود که باید کاری کند که آنها به او افتخار کنند. بعد از نمایش استراتژی محصول جدید اپل و دیدن چندین اسلاید در مورد عملکرد رایانه جدید، او آماده بود که از فرزند جدید خود پرده‌برداری کند. او گفت: من امیدوارم که بتوانم این فرصت را داشته باشم که به شما نشان‌بدهم که این محصولات از امروز به بعد چگونه خواهند بود. او پارچه روی میز وسط صحنه را برداشت تا ای مک جدید را به نمایش بگذارد که با روشن‌شدن چراغها محصول به‌خوبی درخشید و نمایان‌شد. او موس را فشار داد و همانند اولین روز عرضه مکینتاش اولیه به بازار، صفحه نمایش با تصاویری از همه اعمالی که رایانه‌ها انجام می‌دهند روشن‌شد و در انتها واژه سلام با نوشتار بسیار جذاب روی صحنه نمایش آشکار گردید که فراتر از مکینتاش ۱۹۸۴بود. اما این بار واژه دوباره که زیر آن در درون پرانتز نوشته شده بود، به چشم می‌آمد:

سلام

(دوباره)

واکنش حضار دست‌زدن ممتد بود. جابز بلند شد و با افتخار به مکینتاش جدید خود نگاهی افکند و گفت: «انگار که از سیاره دیگری آمده است». همه حضار خندیدند. «یک سیاره خوب. یک سیاره با طراحان بهتر».

بار دیگر جابز یک محصول جدید به سبک سنتی تولید کرد، این محصول نوید دهنده‌ای از هزاره جدید بود و به وعده: «متفاوت فکر کنید» عمل کرده بود. به جای جعبه بژ و مانیتور با

کابلهای درهم و برهم و انبوهی از دستورالعمل‌های راه‌اندازی، اینجا یک دستگاه دوست داشتنی و پر دل و جرات دیده می‌شد که لمس آن آسان بود و رنگ آبی کم‌رنگ مایل به سبز آن چشم‌نواز بود. می‌توانید دسته کوچک و زیبای آن را گرفته و از جعبه سفید و زیبایش در بیاورید. و دوشاخه آن را به پریز دیوار بزنید. افرادی که از رایانه می‌ترسیدند، حالا می‌خواستند یکی خریده و آنرا در اتاقی قرار دهند که دیگران آن را ببینند و تحسین‌کنند و شاید هم به آن غبطه بخوردند. استیون لو در نیوزویک نوشت: «قطعه‌ای از سخت‌افزار که روشنایی لرزان داستانهای علمی تخیلی را با خواب و خیال پر زرق و برق چتر کوکتیل درهم آمیخت. نه تنها زیباترین رایانه‌ای است که در سالهای اخیر به بازار عرضه شده است، بلکه گواهی بر این است که شرکت رویایی دره سیلیکون دیگر تنها یک خوابگرد نیست». فوربس آن را موفقیتی نامید که صنعت را دگرگون می‌سازد و جان اسکالی بعدها از انزاوای خود درآمد تا مشتاقانه بگوید: او استراتژی ساده و مشابهی را اجرا کرد، در پانزده سال قبل او اپل را اینگونه توانست موفق بسازد: محصولات برتر بسازید و آنها را به شکلی معرکه به بازار عرضه کنید. تنها از سمت یک گوش آشنا ایرادی به گوش رسید. همانطور که ای مک نظر همه را به خود جلب می‌کرد، بیل گیتس در جمع تحلیلگران مالی که از شرکت مایکروسافت دیدن می‌کردند این اطمینان را داد که همه این‌ها زودگذر است. گیتس با اشاره به رایانه مبتنی بر ویندوز که آن را به رنگ قرمز درآورده بود گفت: «تنها چیزی که اپل آن را هم‌اکنون ارائه داده است، پیشگامی در رنگهاست. فکر نمی‌کنم برای ما هم مدت زیادی طول بکشد که به آن برسیم».

جابز عصبانی بود و به خبرنگاران گفت که: «گیتس مردی است که همیشه در ملاء عام او را تقبیح‌کرده و عاری از هرگونه ذوق و سلیقه است و در مورد آنچه که ای مک به بازار آورده و بیشتر از هر رایانه دیگری کاربرد دارد، هیچ چیز نمی‌داند». او ادامه داد: «چیزی که رقبای ما نمی‌دانند این است که فکر می‌کنند این صنعت نوعی مد است و فکر می‌کنند تنها چیزی ظاهری و صوری است. آنها می‌گویند ما هم کمی رنگ روی این رایانه‌ها می‌مالیم و رایانه‌ای مثل آنها تولید خواهیم کرد». ای مک در آگوست ۱۹۹۸، با قیمت ۱۲۹۹ دلار عرضه شد. در شش هفته اول ۲۷۸۰۰۰ قطعه از آن به فروش رسید و تا انتهای سال انتظار می‌رفت که تا ۸۰۰ هزار واحد به فروش برسد. در تاریخ عرضه محصولات اپل، این رایانه یکی از بالاترین سرعت‌های فروش را داشت. و مهمتر از آن اینکه ۳۲ درصد از فروش مربوط به افرادی می‌شد

که رایانه را برای اولین بار خریده‌اند و ۱۲ درصد دیگر نیز قبلاً از ویندوز استفاده می‌کردند. ایوه به زودی چهار رنگ جدید و جذاب علاوه بر رنگ آبی بوندی برای ای مک عرضه کرد. البته ارائه همان رایانه در پنج رنگ چالش‌های زیادی را برای تولید، لیست کالا و توزیع ایجاد می‌کرد. در اکثر شرکت‌ها مطالعاتی انجام شد و جلساتی برای بررسی هزینه‌ها و مزایای آن منعقد گردید. اما وقتی جابز به رنگهای جدید نگاه کرد کاملاً سردرگم شد و دیگر مهندسان را به استودیوی طراحی فراخواند. او هیجان‌زده به آنها گفت: «ما می‌خواهیم با همه انواع رنگها کار کنیم». وقتی آنها رفتند، ایوه با تعجب به تیم خود نگاه کرد و گفت: «خیلی وقت‌ها که تصمیم‌گیری ماهها طول می‌کشد، استیو آن را در طی نیم ساعت انجام می‌دهد».

یک نکته مهم دیگر وجود دارد که جابز برای ای مک می‌خواست: «خلاص‌شدن از سینی منزجر کننده سی‌دی» او گفت: من در یک استودیوی بسیار زیبای سونی، یک درایو دارای شیار دیدم. بنابراین به تولیدکنندگان درایو مراجعه‌کردم و از آنها خواستم برای این نسخه از ای مک که نه ماه قبل ساخته‌ایم درایو درست کنند. رابینشتاین سعی‌کرد تا تصمیم او را عوض کند. او گفت که درایوهای جدید می‌تواند آهنگ‌ها را روی سی‌دی ضبط کنند به جای آنکه تنها آنها را پخش کند و این درایوها فعلا فقط به شکل سینی در دسترس هستند. رابینشتاین گفت: «اگر به سوی شیار بروید، همیشه از تکنولوژی عقب می‌مانید».

جابز با عصبانیت گفت: به من ربطی ندارد، این چیزی است که من می‌خواهم. آنها در یک سوشی‌بار در سان فرانسیسکو ناهار می‌خوردند و جابز اصرار داشت که بعد از آن با پیاده‌روی به بحث خود ادامه بدهند. جابز گفت: «من از تو می‌خواهم که درایو شیاری را برای من و به خاطر خودم درست‌کنی» البته رابینشتاین موافقت کرد، اما فکر می‌کرد که حق با خودش است. پاناسونیک یک درایو سی‌دی به بازار عرضه کرد که می‌توانست آهنگ‌ها را دسته‌بندی و ضبط کند. و تنها برای رایانه‌هایی قابل استفاده بود که سینی سی‌دی به سبک قدیمی داشتند. در چند سال آینده مشتریان می‌خواستند خودشان آهنگها را جدا کرده و ضبط‌کنند. وقتی جابز سرانجام دریافت که باید به بازار موسیقی وارد شود، اندکی خیال‌پرداز شده و پیشرو در یافتن راهی گردید که از رقبای خود جلوتر حرکت کند.

فصل بیست و پنجم

مدیر عامل

هنوز هم دیوانه، بعد از همه این سالها



استیو جابز و تیم کوک، سال ۲۰۰۷

تیم کوک

هنگامی که استیو جابز به اپل برگشت و در همان سال اول ورود خود تبلیغات تفکری متفاوت را مطرح کرده و ای مک را تولید نمود، مسئله‌ای که اکثر مردم بدان واقف بودند به‌صورت قطعی تأیید گردید: «استیو می‌توانست یک انسان خلاق، روشنفکر و دورنگر باشد». وی این امر را در دوره اول فعالیت خود در اپل اثبات نموده بود. در هر صورت، قابلیت و توانایی وی در اداره یک شرکت هنوز نامعلوم بود. جابز مسئولیت مدیریت را با یک واقعیت‌گرائی مبتنی بر جزئیات به‌دست گرفت. این امر دوستان و همکاران وی را که تصور نمی‌کردند که قوانین این دنیا برای استیو اهمیتی داشته باشد، متعجب کرد.

اد وولارد رئیس هیئت مدیره که جابز را به اپل باز گرداند، اینگونه بیان می‌کند که: جابز به یک مدیر تبدیل شد، این مسئولیت با نقش‌های قبلی وی همچون سرپرست بخش اجرائی و یا ایده‌پرداز متفاوت بود و این امر باعث تعجب و رضایت من گردید. شیوه مدیریت وی بر تمرکز استوار بود. وی خطوط تولید محصولات اضافی و همچنین ویژگی‌های نامربوط موجود درون سیستم‌عامل جدید در حال ساخت توسط اپل را حذف نمود. او ساخت محصولات شرکت اپل همچون بردهای مدار و حتی کامپیوترها را به کارخانه‌های دیگر سپرد. در همین حال، قوانین و مقررات سخت و شدیدی را بر متصدیان و کارپردازان اپل اعمال نمود. به‌اندازه دو ماه موجودی در انبار اپل ذخیره شده بود. کامپیوترها نیز همانند تخم‌مرغ و شیر دارای مدت زمان محدودی جهت نگهداری در قفسه می‌باشند. موجودی درون انبار حداقل ۵۰۰ میلیون دلار از سود شرکت را به خود اختصاص داده بود. در اوایل ۱۹۹۸، جابز موجودی را به میزان یک ماه کاهش داد.

جابز هنگامی که متوجه‌شد شرکت ایربورن اکسپرس[1] قطعات یدکی مورد نظر را بر اساس سرعت تعیین‌شده تحویل نمی‌دهد، به مدیربخش مربوطه دستور داد که قرارداد آنها را فسخ نماید. موقعی که مدیر مربوطه به تصمیم جابز اعتراض‌نموده و به وی یادآور شد که شرکت مذکور از اپل شکایت خواهد کرد، جابز اینگونه پاسخ داد: «فقط به آنها بگو که اگر دست ما را توی حنا بگذارند، دیگر حتی یک سنت هم از این شرکت دریافت نمی‌کنند». مدیر مذکور

1 - Airborne Express

استعفا داد، شکایت مطرح‌شده به‌صورت قانونی انجام شد و حل آن یک سال به طول انجامید. مدیر مذکور اینگونه بیان می‌کند که: «اگر در اپل مانده بودم، هم‌اکنون ارزش گزینه‌های سهام من برابر با ۱۰ میلیون دلار بود، اما می‌دانستم که توانایی تحمل فشار را ندارم و جابز نیز به هر حال من را اخراج می‌نمود».

به توزیع‌کننده جدید دستور داده شده بود که موجودی انبار باید به میزان ۷۵ درصد کاهش یابد و این به‌صورت موفقیت‌آمیز انجام شد. مدیر ارشد اجرائی وی چنین بیان می‌کند: کار کردن زیر نظر استیو جابز، جایی برای اشتباه و کم‌کاری باقی نمی‌گذارد. در زمانی دیگر، هنگامی که شرکت وی.ال.اس.آی تکنولوژی[1] به‌منظور تحویل به‌موقع تراشه‌های مورد نظر با مشکل مواجه شد، جابز با خشم وارد یکی از جلسات شرکت مذکور گردید و فریاد زد: «شما یک مشت احمق بی‌جربزه لعنتی (FDA) هستید». شرکت مربوطه سرانجام تراشه‌های مذکور را به‌موقع به شرکت اپل تحویل‌داده و مدیران اجرائی آن شرکت نیز ژاکت‌هایی را برای خود سفارش دادند که پشت آن نوشته شده بود: گروه FDA پس از سه ماه کارکردن تحت نظارت جابز، رئیس گروه اجرائی اپل قادر به تحمل فشار وارده نبود و سرانجام استعفا داد. به دلیل اینکه تمامی نامزدهای شغل مربوطه که جابز با آنها مصاحبه کرد، به قول وی افراد وابسته به موج قدیمی تولید بودند، لذا به مدت یک سال خودش این شغل را بر عهده گرفت. وی به دنبال شخصی بود که همانند مایکل دل، دربردارنده توانایی ساخت کارخانه‌ها و زنجیره تأمین به‌هنگام و به‌موقع باشد. وی در سال ۱۹۹۸ تیم کوک را ملاقات کرد، تیم ۳۷ ساله در آن زمان مدیریت زنجیره تأمین و تدارکات را در شرکت کامپیوتری کامپک برعهده داشت. تیم نه‌تنها موقعیت مدیر عملیات اجرائی را از آن خود نمود، بلکه در پشت صحنه به‌عنوان شریکی مهم و ضروری در گرداندن امور اپل گردید.

جابز اینگونه نقل می‌کند که: تیم کوک در زمینه تدارکات تجربه کافی داشت، او دقیقاً همان پشت‌زمینه و سابقه‌ای را داشت که من به دنبال آن بودم. به زودی متوجه‌شدم که من و تیم مسائل را از یک دید می‌بینیم. من در ژاپن از کارخانه‌های به‌روز و پیشرفته زیادی بازدید

1 - VLSI Technology

کرده‌ام و قصد دارم یک نمونه از این کارخانه‌ها را بر ای مک و نکست بسازم. من می‌دانستم که چه چیزی را می‌خواهم، در آن زمان با تیم آشنا شدم و او نیز دیدگاهی مشابه من داشت. سرانجام موقعیت مذکور را به او پیشنهاد کردم و طولی نکشید که با اطمینان خاطر کامل شغل مربوطه را به دستان توانای وی سپردم. کوک دیدگاهی مشابه من داشت، ما در سطح بالای راهبردی با یکدیگر تعامل کرده و می‌توانستیم در دنیای خود غوطه‌ور شویم، البته تا زمانیکه تیم با نیشگون گرفتن من را به دنیای کنونی باز می‌گرداند.

کوک فرزند یک کارگر کارخانه کشتی‌سازی در شهر رابرت اسدیل[1] ایالت آلاباما - شهری کوچک میان موبایل و پنساکولا[2]- به دنیا آمده و بزرگ شده، سپس در دانشگاه آبورن[3] در رشته مهندسی صنایع تحصیل کرده است، او مدرک تجارت خود را از دوک[4] دریافت نمود و به مدت دوازده سال در بخش تحقیقاتی کارولینای شمالی شرکت آی.بی.ام فعالیت کرد. هنگامی که جابز با وی مصاحبه نمود، به تازگی در شرکت کامپک مشغول به کار شده بود. کوک همیشه یک مهندس بسیار منطقی بود، و در آن زمان کامپک گزینه شغلی معقول‌تری به نظر می‌رسید، اما وی مبهوت هاله قدرتمند جابز گردید. وی بعدها اینگونه بیان کرد که: «هنوز پنج‌دقیقه از مصاحبه اولیه من با استیو نگذشته بود که می‌خواستم احتیاط و منطق را دور ریخته و به گروه اپل بپیوندم. از طریق حس ششم می‌دانستم که پیوستن به اپل یک فرصت غیر قابل تکرار جهت کارکردن با یک نابغه خلاق می‌باشد. به همین دلیل این پیشنهاد کاری را پذیرفتم. همه می‌دانند که مهندسان از طریق تجزیه و تحلیل زیاد در نهایت یک تصمیم را اتخاذ می‌کنند، اما در برخی مواقع اتکاء به ندای درون یا حس ششم ضروری می‌باشد».

نقش کوک در اپل، پیاده‌سازی بینش جابز بود که با پشتکار فراوان در راستای عملی ساختن تمامی آنها تلاش می‌نمود. کوک هرگز ازدواج نکرد و در حقیقت خود را درون کارش غوطه‌ور ساخته بود. در اکثر روزها ساعت ۴:۳۰ صبح بیدار شده، ایمیل‌های ضروری را ارسال کرده، یک ساعت را در سالن ورزشی گذرانده و کمی پس از ساعت ۶ سر میز خود حاضر

1 - Robertsdale
2 - Pensacola
3 - Auburn
4 - Duke

می‌گردید. به‌منظور اینکه برای کار هر هفته از قبل آماده باشد، وی عصر هر یکشنبه کنفرانسی را برگزار می‌کرد. در شرکتی که مدیر عامل آن به فحاشی و رفتارهای خشونت‌آمیز مشهور بود، کوک با رفتاری آرام، لهجه آرام‌بخش منطقه آلاباما و خیره‌شدن همراه با سکوت شرایط را تحت کنترل در می‌آورد. آدام لشینسکی در مجله فورچون نوشت: «با وجودیکه کوک انسانی خوش برخورد و مهربان است، اما ظاهر وی به اشخاص اخمو و خشن شبیه بوده و شوخی‌های وی بیشتر به مرثیه‌های مراسم ختم شباهت دارند». کوک زمان زیادی در را جلسات به مکث کردن و خوردن شکلات‌های انرژی‌زا اختصاص می‌داد، به طوری که در آن مدت تنها صدای پاره‌کردن پوست پلاستیکی این شکلات‌ها شنیده می‌شد.

در اوایل دوره مدیریت وی در طول همین جلسات، کوک از وجود مشکلی جدی با یکی از تأمین‌کنندگان قطعات چینی اپل باخبر شد. او گفت: «وضعیت خیلی بدی پیش‌روی داریم، یک نفر باید در چین به این موضوع رسیدگی کند». نیم ساعت بعد به مدیر اجرائی آن بخش در آن طرف میز نگاه کرد و با تعجب پرسید: «تو چرا هنوز اینجائی؟» مدیر مربوطه بلند شد، مستقیماً به طرف فرودگاه سانفرانسیسکو رانندگی کرده و یک بلیط به مقصد چین خرید. بعدها مدیر مذکور، به سمت یکی از دستیاران ارشد کوک نائل گردید.

کوک تعداد تأمین‌کنندگان قطعات اصلی اپل را از ۱۰۰ به ۲۴ عدد کاهش داد و آنها را مجبور ساخت که برای نگهداشتن قرارداد خود با اپل قیمت‌های مناسب‌تری ارائه دهند. همچنین بسیاری از آنها را قانع کرد که کارخانه‌های خود را نزدیک کارخانه‌های اپل مستقر سازند و ۱۰ عدد از ۱۹ انبار شرکت اپل را تعطیل نمود. وی با کاهش اماکنی که موجودی در آنها انبار می‌گشت، توانست میزان موجودی را به حداقل برساند. جابز تا اوایل ۱۹۹۸، موجودی کافی برای دو ماه شرکت را به یک ماه کاهش داده بود. با فرا رسیدن ماه سپتامبر آن سال، میزان موجودی شرکت تنها برای شش روز کافی بود. با فرا رسیدن سپتامبر بعدی، موجودی مذکور تنها برای دو روز باقی مانده بود. لازم به ذکر است که، وی فرآیند تولید کامپوتر اپل را نیز از چهار ماه به دو ماه کاهش داد. انجام تمام این کارها نه تنها به‌منظور صرفه‌جویی در امور مالی، بلکه جهت قراردادن به روزترین مؤلفه‌های موجود درون هر یک از کامپیوترهای جدید اجراء گردید.

ژاکت‌های یقه‌دار مشابه و کار گروهی

در اوایل دهه ۱۹۸۰، جابز به ژاپن سفر کرد و در بازدید از شرکت سونی متوجه مسئله‌ای شده و بلافاصله آن را با آکیو موریتا -رئیس شرکت سونی- در میان گذاشت: چرا تمام کارمندان و کارگران مشغول به کار در کارخانه‌های شرکت مذکور لباس فرم پوشیده‌اند؟ آکیو با وجودیکه خجالت کشیده بود پاسخ داد که: پس از جنگ هیچکس لباس مناسبی نداشته و شرکت‌هایی همچون سونی مجبور بودند لباس‌هایی را برای هر روز هفته کارکنان فراهم کنند. با گذشت سالهای متمادی لباس‌های فرم باسلیقه و سبک هر شرکت طراحی شد و در حقیقت به‌عنوان روشی جهت پیوند دادن کارکنان به شرکت مربوطه مورد استفاده قرار گرفت.

جابز می‌گوید: در آن لحظه تصمیم‌گرفتم که من نیز، چنین پیوندی را برای اپل ایجاد کنم. از آنجائیکه سونی به سبک و سلیقه اهمیت زیادی می‌داد، لذا طراح معروف ایسی میاکی را برای خلق لباس‌های فرم خود استخدام کرده بود. لباس فرم آنها به‌صورت ژاکتی ساخته شده از نایلون مقاوم و ضدآب بود که، آستین‌ها با زیپ به ژاکت اتصال یافته بودند.

جابز بیان می‌کند که: «من هم با ایسی تماس گرفته و از او خواستم که جلیقه‌ای نیز برای اپل طراحی کند. با چندین نمونه لباس به اپل بازگشتم و به همه گفتم که اگر بتوانیم یک شکل بپوشیم به‌نفع شرکت خواهد بود. خدای من، با صدای اعتراض‌آمیز بلند کارکنان از سکوی سخنرانی پایین آمدم، همگی از این ایده تنفر داشتند». به هر حال در این فرآیند، جابز و میاکی دوستان صمیمی گردیده و به‌طور متداول یکدیگر را ملاقات می‌کردند. جابز مایل بود به‌منظور راحت‌بودن سر کار روزانه و همچنین تبلیغ سلیقه و سبک خود، لباس فرمی مخصوص خود داشته باشد. «از ایسی خواستم که چند تا از ژاکت‌های یقه‌دار مشکی خود را برای من آماده کند، اما وی ۱۰۰ عدد از ژاکت‌های مذکور را برای من ارسال کرد. جابز که متوجه حالت متعجب من گردیده بود، گفت من آنها را در قفسه لباس‌ها نگهداری می‌کنم. وی گفت: همین الآن هم یکی از آن ژاکت‌ها را پوشیده‌ام. آنقدر از این ژاکت‌ها به‌صورت آماده در قفسه لباس‌ها دارم که، تا آخر عمر می‌توانم از آنها استفاده کنم».

با وجودیکه جابز از ماهیتی مستقل برخوردار بود – هرگز درصدد کسب رضایت دیگران نبود – اما تمام تلاش خود را به‌منظور فراهم‌آوردن فرهنگ همکاری و تعاون در اپل به‌کار برد. اکثر شرکت‌ها، به تعداد کم جلسات خود افتخار می‌کنند اما جابز جلسات بسیاری را برگزار می‌کرد: جلسه کارمندان اجرائی هر دوشنبه، جلسه راهبرد بازاریابی هر چهارشنبه عصر، و جلسات پایانی هم مربوط به بررسی محصولات بود. جابز از نرم‌افزار پاورپوینت و نمایش دهنده‌های رسمی در این جلسات استفاده نمی‌کرد، در عوض از افراد دور میز می‌خواست که فرصت‌ها، مسائل و دیدگاه‌های مربوط به بخش‌های مختلف را با صدای بلند بیان کنند. از آنجائیکه جابز برتری اصلی اپل را نسبت به دیگر شرکت‌ها، یکپارچگی تمام بخش‌ها -از طراحی گرفته تا سخت‌افزار، نرم‌افزار و محتویات- می‌دانست، لذا بر همکاری قسمت‌های مختلف تأکید داشت. در اغلب موارد از عباراتی همچون همکاری عمیق و مهندسی همزمان استفاده می‌نمود. به جای اینکه در فرآیند ساخت یک محصول از بخش مهندسی ← طراحی ← تولید ← بازاریابی و سپس به توزیع انتقال یابد، تمامی این بخش‌های مختلف باید به‌طور همزمان با یکدیگر همکاری کنند.

جابز بیان می‌کند: به‌منظور ارائه یک محصول یکپارچه و مجتمع، فرآیند تولید آن نیز باید یکپارچه و به‌صورت تشریک مساعی طراحی شده باشد. این رویکرد برای استخدام افراد اصلی و کلیدی نیز صادق می‌باشد. جابز به جای اینکه مصاحبه داوطلبان مشاغل را برعهده مدیران بخش بگذارد، این مسئولیت را به‌عهده مدیران ارشد همچون کوک، توانیان، شیلر، رابینشتاین و ایوه واگذار می‌کرد. جابز بیان می‌کند که: «پس از انجام مصاحبه، همگی دور هم جمع شده و صلاحیت و شایستگی فرد مورد نظر برای شغل مربوطه را بررسی می‌کردیم». هدف اصلی وی جلوگیری از پارتی بازی در شرکت اپل بود، چرا که در صورت وقوع این امر باعث ورود استعدادهای درجه دوم به مشاغل کلیدی شرکت می‌گردید:

«برای اغلب مسائل در زندگی، محدوده میان بهترین و متوسط ۳۰ درصد یا نزدیک به آن می‌باشد. این امکان وجود دارد که بهترین پرواز هواپیما و نیز بهترین غذا تنها ۳۰ درصد از نوع متوسط برتر باشند. هنگام مصاحبه با وزنیاک، در حقیقت یک مهندسی را مشاهده نمودم

که ۵۰ درصد از سطح متوسط برتر بود، او جلسات را در ذهن خود برگزار می‌کرد. گروه مک قصد داشت تیمی از برترین عاملان شماره یک موجود در بازار را کار تشکیل دهد. مردم می‌گفتند که عاملان شماره یک تمایل دارند تا با افراد هم‌سطح خود کار کرده و از همکاری با سطوح پایین‌تر تنفر دارند. در شرکت پیکسار، تمام عاملان شرکت در سطح شماره یک قرار داشتند. هنگامی که به اپل بازگشتم، تصمیم گرفتم سطح تمام عاملان را ارتقاء دهم.»

در ابتدا باید فرآیند استخدام به‌صورت تشریک مساعی طراحی شود. هنگام استخدام افراد مورد نیاز قسمت بازاریابی، از کارکنان بخش‌های طراحی و مهندسی هم دعوت به عمل می‌آورم. الگوی من جی. رابرت اوپنهایمر بود. درباره نحوه و نوع افرادی که برای پروژه بمب اتم استخدام کرد، مطالبی را خوانده بودم. استعداد و هوشمندی وی با من قابل‌مقایسه نبود، اما روشی که توسط آن افراد مورد نظر خود را انتخاب می‌نمود، من را تحت‌تأثیر قرار داد. بنابراین تصمیم گرفتم که از روش مذکور استفاده کنم.

به دلیل اینکه جابز به دنبال استعدادهای برتر می‌گشت، لذا فرآیند مربوطه بسیار سخت و دقیق گردیده بود. هنگامی که آنها به‌منظور طراحی رابط گرافیکی برای سیستم‌عامل جدید اپل به دنبال شخصی مجرب و حرفه‌ای می‌گشتند، جابز از سوی یک مرد جوان نامه‌ای الکترونیکی دریافت نمود و بلافاصله وی را جهت انجام مصاحبه دعوت نمود. داوطلب مذکور بسیار عصبی بود، جلسه مصاحبه نیز به‌خوبی پیش نرفته بود. چند ساعت بعد، جابز ملاحظه‌کرد که آن جوان با حالتی افسرده در سالن انتظار نشسته است. مرد جوان درخواست نمود که تنها یکی از ایده‌های خود را به وی نشان دهد. جابز سر خود را برگرداند و مشاهده نمود که وی به‌منظور جا دادن آیکون‌های بیشتر در قسمت پایین صفحه نمایش یک نمونه نمایشی کوچک توسط نرم‌افزار آداب دایرکتور ساخته بود. هنگامی که فرد مورد نظر مکان‌نما را روی آیکون‌ها می‌برد، مکان‌نمای مذکور همانند ذره‌بین عمل کرده و آیکون مربوطه را بزرگتر نمایش می‌داد. جابز بیان می‌کند که: در آن لحظه گفتم، خدای من چه طرح جالب و هوشمندانه‌ای و بی‌درنگ او را استخدام کردم. ویژگی مذکور یکی از قسمت‌های دوست‌داشتنی مک او اس ایکس گردید.

تجربه‌های کسب‌شده توسط جابز در نکست وی را مجرب نموده بود، اما هنوز وی از لحاظ رفتارهای اجتماعی به بلوغ نرسیده بود. او هیچگونه پلاکی برای مرسدس بنز خود سفارش نداده بود و هنوز هم در پارکینگ مختص افراد معلول و یا در جای دو ماشین، ماشین خود را پارک می‌کرد. این امر به موضوع لطیفه‌های کارمندان شرکت تبدیل شده بود. کارمندان علائمی همچون: «متفاوت پارک کنید». را ساخته و حتی یک نفر نیز نماد ویلچر جایگاه پارکینگ معلولان را حذف و آرم شرکت مرسدس بنز را به جای آن نقاشی کرده بود. افراد شرکت قادر بودند و حتی بعضی مواقع تشویق می‌شدند که وی را به چالش بکشند. جابز برای چنین افرادی احترام زیادی قائل بود. اما در عوض هنگام بررسی ایده کارمندان، بسیار دقیق و سختگیر بود.

جیمز وینسنت، جوان خلاقی که در بخش تبلیغات با لی کلاو همکاری داشت این چنین می‌گوید: هرگز شخصی در بحث و مذاکره با جابز موفق عمل نکرده، اما سرانجام پس از تلاش‌های مکرر در جهت اثبات گفته‌های خود، افراد محدودی به درجه‌ای از موفقیت دست پیدا می‌کردند. هنگامی که عقیده خود را بیان می‌کردید، او چنین می‌گفت که: این ایده احمقانه است و بعد از مدتی برمی‌گشت و اظهار می‌کرد که باید به این طریق فعالیت مذکور را انجام دهیم. در چنین لحظه‌ای شخص مربوطه می‌خواست بگوید: من که این ایده را دو هفته پیش به شما ارائه داده و در آن زمان گفتید که این ایده احمقانه است. اما فرد موردنظر جرأت چنین کاری را نداشت، در عوض می‌گفت: چه ایده خوبی، حتماً باید آن را انجام دهیم.

مردم مجبور بودند، با اظهارات و ادعاهای بی‌معنی و غیرصحیح وی کنار بیایند. جابز بارها وقایع عملی یا تاریخی اشتباه یا غیرواقعی را برای همکاران و خانواده خود بیان کرده بود. ایوه که این ویژگی را به‌طور عجیبی دلگرم‌کننده می‌دانست این چنین بیان می‌کند که: در بعضی مواقع جابز در رابطه با مسائلی که هیچگونه اطلاعی از آنها نداشته سخن می‌گفت و به دلیل سبک دیوانه‌وار و قاطعانه سخن گفتنش همه را مجذوب خود می‌کرد. جابز بسیار به جزئیات دقت می‌کرد که همین مشخصه باعث شده بود، کوچکترین مسائل و اشکالات را به‌طور واضح مشاهده کند.

لی کلاو مطابق با درخواست جابز تغییرات نامحسوسی را در یک پیام بازرگانی ایجاد کرده بود، در جلسه بررسی پیام بازرگانی مربوطه استیو با لحن شدیدی بیان کرد که آگهی مذکور به‌طور کلی نابود گردیده است. کلاو می‌گوید: جابز متوجه شد که دو فریم اضافی به‌طور ناخواسته حذف گردیده‌اند، می‌توانم با اطمینان بگویم که تشخیص چنین موردی تقریباً غیرممکن می‌باشد. جابز خواستار این مسئله بود که، تصویر مربوطه همانند نت موسیقی به‌طور دقیق در لحظه مناسب به وقوع بپیوندد، و باید اعتراف کنم که حق با او بود.

از نقش مدیرعامل موقت تا مدیرعامل دائم

اد وولارد، رئیس هیئت مدیره شرکت اپل، بارها از وی خواسته بود که موقعیت موقت خود را به دائم تبدیل کند. اما جابز مایل نبود تا خود را مقید به قوانین شرکت سازد. وی در یک سال مبلغ یک میلیون دلار را به‌عنوان حقوق از شرکت دریافت می‌کرد. همچنین هیچگونه گزینه سهامی در شرکت اپل نداشت. وی بارها به شوخی می‌گفت: من برای حضور در شرکت مبلغ ۵۰ سنت دریافت‌کرده و ۵۰ سنت دیگر نیز مربوط به عملکرد خوبم می‌باشد. از زمان بازگشت وی در ماه ژوئیه ۱۹۹۷، میزان سهام اپل در آغاز سال ۲۰۰۰ و ابتدای حباب اینترنت از ۱۴ میلیون دلار به بیش از ۱۰۲ میلیون دلار افزایش یافت. وولارد به وی التماس کرده بود که حداقل میزان کمی از سهام را در سال ۱۹۹۷ به نام خود ثبت کند، اما وی پاسخ داد: مایل نیستم همکارانم در اپل فکر کنند که من برای پولدارشدن برگشته‌ام. اگر در آن زمان میزان کمی سهام پذیرفته بود، هم‌اکنون ارزش سهام مذکور به ۴۰۰ میلیون دلار افزایش پیدا می‌کرد.

جابز در آن مدت زمان تنها ۲/۵ میلیون دلار سود کرد. دلیل اصلی تصمیم وی جهت نگاه داشتن عبارت موقت پیش از عنوان مدیرعاملی، عدم‌اطمینان از آینده اپل بود. اما همزمان با فرا رسیدن سال ۲۰۰۰، معلوم گردید که اپل در حال ترقی‌کردن بوده و این امر را مدیون استیو جابز می‌باشد. در آن زمان پس از یک پیاده‌روی طولانی با لورن، تصمیم گرفت که مسئله مهم پذیرفتن موقعیت مدیر عامل را به‌صورت تمام وقت و دائم - که برای دیگران تنها یک تشریفات پیش پا افتاده به حساب می‌آمد - بررسی نماید. اگر عبارت موقت را از عنوان کاری خود حذف

می‌نمود، اپل می‌توانست جایگاه اصلی اجرای دیدگاه‌های خلاقانه وی باشد و محصولاتی فراتر از کامپیوتر را تولید کند. بنابراین، سرانجام موقعیت پیشنهادی را پذیرفت.

وولارد با خوشحالی تمام هیئت مدیره را راضی نمود که، میزان قابل‌توجهی از سهام شرکت را به وی اختصاص دهند. جابز در پاسخ گفت: بگذار صادقانه بگویم، من ترجیح می‌دهم که یک هواپیمای شخصی داشته باشم، هم اکنون سه فرزند داشته و مایل نیستم خانواده خود را با هواپیماهای تجاری به جزیره هاوایی ببرم. دوست‌دارم با خلبان‌های حرفه‌ای به شرق مسافرت کنم. جابز شخصی نبود که در مسافرت با هواپیمای تجاری شکیبا باشد و یا از آن لذت ببرد. لری الیسون، یکی از اعضای هیئت مدیره بود که اپل هر بار به‌منظور اجاره هواپیمای شخصی وی برای جابز مبلغ ۱۰۲ هزار دلار پرداخت می‌نمود. الیسون می‌گوید: «من نه تنها با درخواست جابز موافق بودم، بلکه پیشنهاد دادم که باید برای وی پنج هواپیما خریده شود!»

او بعدها بیان کرد: یک هواپیمای شخصی در حقیقت هدیه‌ای عالی برای تشکر از استیو بود، که نه تنها اپل را از ورشکستگی نجات داد، بلکه در قبال این کار عظیم خود هیچگونه مبلغی دریافت نکرده بود. بنابراین وولارد با رضایت تمام درخواست جابز را با هواپیمای گلف استریم اجابت‌کرده و گزینه سهامی برابر با چهارده میلیون دلار نیز به وی پیشنهاد نمود. این بار، جابز پاسخی غیر منتظره داد. او مبلغ بیشتری - بیست میلیون دلار - می‌خواست. وولارد گیج و ناراحت شده بود. هیئت مدیره از طرف سهامداران شرکت، تنها اجازه واگذار کردن چهارده میلیون دلار را داشت. وولارد اینگونه بیان می‌کند: تو گفتی که چیزی نمی‌خواهی، و در عوض هواپیمایی که خواستارش بودی را برایت تهیه نمودیم. جابز در پاسخ گفت: من پیش از این روی مسئله گزینه سهام پافشاری نمی‌کردم، اما شما گفتید که می‌توانم پنج درصد از سهام کل شرکت را در اختیار داشته باشم و من هم در حال حاضر درخواست همین مقدار را دارم. در آن زمان به جای جشن گرفتن، دلخوری شدیدی میان اعضای هیئت مدیره و جابز شکل گرفته بود.

سرانجام در ژانویه سال ۲۰۰۰، ۱۰ میلیون دلار سهام و ۱۰ میلیون دلار دیگر نیز در سال ۲۰۰۱ به وی واگذار گردید. با انفجار حباب اینترنت، ارزش سهام مذکور به شدت سقوط کرد. جابز هرگز معامله‌ای روی سهام مذکور انجام نداد، و در پایان سال ۲۰۰۱، امتیازی جدید با قیمت

توافقی پایین‌تر را درخواست نمود. مذاکره و بحث بر سر گزینه‌های سهام به ضرر شرکت تمام شد. با وجودیکه از گزینه سهام سودی عاید وی نگردید، اما حداقل از هواپیمای شخصی خود لذت برد. همانطور که انتظار می‌رفت، جابز زمان بیشتری را صرف فرآیند طراحی ویژگی‌های داخلی نمود. فرآیند مذکور بیش از یک سال به طول انجامید. وی از هواپیمای شخصی الیسون به‌عنوان نقطه شروع استفاده کرده و برای آن یک طراح استخدام نمود. استیو داشت او را دیوانه می‌کرد. به‌عنوان مثال، در هواپیمای الیسون میان کابین‌ها یک در موجود بود که توسط یک دکمه باز و به وسیله دکمه‌ای دیگر بسته می‌گردید. جابز اصرار داشت که در هواپیمای شخصی خودش تنها یک دکمه به‌کار برده شود. وی از فلز صیقلی ضد زنگ دکمه‌های مذکور ناراضی بود، پس درخواست کرد که از فلز جلاخورده برای این منظور استفاده کنند.

سرانجام جابز به هواپیمای مورد علاقه خود دست یافت و علاقه عجیبی به آن پیدا کرد. الیسون می‌گوید: پس از مقایسه هواپیمای خودم با استیو، متوجه‌شدم که تمام تغییرات اجراشده روی هواپیمای وی جلوه و کاربرد آن را بهتر نموده است. در نمایشگاه مک ورلد ایالت سانفرانسیسکو که در ژانویه سال ۲۰۰۰ برگزار شد، جابز سیستم‌عامل جدید مکینتاش[1] را که بر اساس نرم‌افزار خریداری شده از نکست - سه سال پیش‌تر - پیکربندی گردیده بود را به دنیا معرفی کرد.

وی دقیقاً در شرایطی مناسب که سیستم‌عامل نکست درون محصولات اپل به‌کار برده شده بود، به‌صورت رسمی به شرکت بازگشت. آوی توانیان کرنل مچ[2] سیستم‌عامل نکست مبتنی بر یونیکس را به کرنل سیستم‌عامل مک مشهور به داروین[3] تبدیل نمود. داروین ویژگی‌هایی از جمله حافظه محافظت‌شده، شبکه‌بندی پیشرفته و عملکرد انحصاری چند وظیفه‌ای را ارائه می‌کرد. این سیستم‌عامل دقیقاً مطابق با نیازهای مکینتاش طراحی گردیده بود و از آن به‌عنوان مبنایی برای نسخه‌های جدید سیستم‌عامل مک استفاده شد. برخی از منتقدان همچون بیل گیتس متوجه شدند که اپل از تمامی ویژگی‌های سیستم‌عامل نکست استفاده نکرده است. این

---

1 - OSX
2 - Mach
3 - Darwin

موضوع حقیقت داشت، زیرا اپل تصمیم گرفته بود به جای ارائه یک سیستم‌عامل کاملاً جدید، سیستم‌عامل قبلی خود را توسعه دهد. نرم‌افزار کاربردی نوشته شده برای سیستم مکینتاش قدیمی به‌طور کلی با نرم‌افزار جدید تطابق داشته و ویژگی‌های جدید نیز برای یک کاربر مک که سیستم‌عامل خود را ارتقاء داده بود به همراه رابط پیشین طراحی شده بود.

افراد حاضر در مک ورلد هنگامی که جابز شخصاً این سیستم‌عامل را معرفی نمود، از این خبر استقبال کردند. مخصوصاً ویژگی جالب بزرگ‌شدن هر یک از آیکون‌ها توسط نماد ذره‌بین مورد توجه تمامی کاربران قرار گرفته بود. اما بزرگترین تشویق همزمان با اعلان خبر مربوط به موقعیت کاری جدید او در اپل به وقوع پیوست. جابز گفت: و اما بیان یک مسئله دیگر باقی مانده است. وی درباره وظایف خود در پیکسار و اپل سخن گفت و بیان داشت به وضعیت خود در هر دو شرکت امیدوار است. سپس با لبخند اعلام کرد: «با رضایت خاطر تمام، امروز عبارت موقت را از عنوان پست مدیرعاملی خود حذف می‌کنم». جمعیت حاضر در سالن همگی از جای خود برخاسته و با صدای بلند او را تشویق می‌کنند - همانند یکی از کنسرت‌های گروه موسیقی بیتلز - جابز لب خود را گاز گرفته، سیم میکروفن خود را تنظیم نموده و با تواضع رفتاری متین از خود به نمایش می‌گذارد. شما واقعاً من را شرمنده می‌کنید. در حال حاضر این افتخار را دارم که هر روز در کنار با استعدادترین افراد روی زمین در شرکت‌های پیکسار و اپل کار کنم. اما به یاد داشته باشید که کارهایی که ارائه می‌دهیم، نتیجه همکاری گروهی است. من تشویق‌ها و قدردانی‌های شما را از طرف تمامی گروه اپل می‌پذیرم.

فصل بیست و ششم

اپل استور

بارنوابغ و سنگفرش سینا[1]



فروشگاه خیابان پنجاهم نیویورک

1 - Siena

تجربه مشتری

جابز از واگذاری کنترل امور، به‌خصوص زمانی که امکان تأثیرگذاشتن بر تجربه مشتری وجود داشت، متنفر بود. اما او با مشکلی مواجه شد، او قسمتی از فرایند کار را کنترل نکرده بود: «تجربه خرید یک محصول اپل از یک فروشگاه را» روزگار فروشگاه‌های محلی به پایان رسیده بود، فروش محصولات این صنعت از فروشگاه‌های کامپیوتر محلی به فروشگاه‌های زنجیره‌ای بزرگ انتقال یافته بود که در آن اکثر فروشنده‌ها دانش و انگیزه لازم جهت توضیح ماهیت متفاوت محصولات اپل را دارا نبودند. جابز می‌گفت: «تنها چیزی که برای فروشنده اهمیت داشت ۵۰ درصد پورسانت بود».

سایر کامپیوترها تقریباً بدون نام و علامت تجاری بودند، اما محصولات اپل ویژگی‌های نوآورانه و نیز قیمت بالاتری داشتند. او نمی‌خواست که یک ای مک در یک قفسه بین یک دل و یک کامپک و در حالی قرار داده شود که یک فروشنده بی‌اطلاع مشخصات هر یک از آنها را از حفظ می‌گوید.

جابز می‌گفت: «سرمان کلاه رفته بود، مگر اینکه راهی برای رساندن پیام‌مان به مشتری پیدا می‌کردیم.» او در اواخر سال ۱۹۹۹ به‌طور بسیار مخفیانه‌ای شروع به مصاحبه با مدیرانی کرد که ممکن بود بتوانند یک زنجیره از فروشگاه‌های خرده‌فروشی محصولات اپل را ایجاد نمایند. یکی از داوطلبین، اشتیاق لازم برای طراحی و نیز استعدادی ذاتی برای فروشندگی داشت. او ران جانسون[1] معاون بازرگانی تارگت بود، کسی که مسئول ارائه محصولاتی با ظاهر متفاوت بود، محصولاتی مانند یک قوری چای که توسط مایکل گریوز[2] طراحی شده بود.

جانسون با یادآوری اولین ملاقتش با استیو از او به‌عنوان مردی یاد کرد که صحبت کردن با او بسیار آسان است. «ناگهان در حالیکه یک شلوار جین پاره و یک لباس یقه ۳ سانتی به تن داشت از کوره در رفت و به این فکر افتاد که چرا به فروشگاه‌های بزرگ نیاز داشته است. او به من گفت که اگر قرار باشد اپل موفق شود ما باید با نوآوری این کار را انجام دهیم و نوآوری حاصل نمی‌گردد مگر اینکه راهی برای ارتباط با مشتری داشته باشیم».

---

1 - Ron Johnson
2 - Michael Graves

هنگامیکه جانسون در سال ۲۰۰۰ بار دیگر برای مصاحبه آمد جابز پیشنهاد کرد کـه بـاهم قدم بزنند. آنها در ساعت هشت و نیم صبح به مرکز خرید ۱۴۰ مغازه‌ای وسیع استنفورد رفتند. فروشگاه‌ها هنوز باز نشده بودند، بنابراین آنها چند بار کل مرکز خرید را بالا و پایین رفتند و در مورد مسائلی مانند نحوه سازماندهی این مرکز خرید، نقشی که فروشگاه‌های بزرگ در رابطه بـا سایر فروشگاه‌ها ایفا می‌کنند و علت موفقیت برخی فروشگاه‌های خاص صحبت کردند.

هنگامی که فروشگاه‌ها در ساعت ۱۰ باز شدند آنها هنوز مشغول راه رفتن و صحبت کـردن بودند، سپس وارد فروشگاه ادی باور[1] شدند. این فروشگاه یک ورودی به داخـل مرکـز خریـد و یکی به داخل پارکینگ داشت. جابز مصمم شد که فروشـگاه‌هـای اپـل بایـد تنهـا یـک ورودی داشته باشند تا کنترل آنها آسان‌تر باشد. آنها همچنین به این نتیجه رسیدند که فروشـگاه ادی باور بسیار طویل و باریک است. این نکته حائز اهمیـت بـود کـه مشـتریان بـه محـض ورود بـه فروشگاه نقشه آن را حس کنند.

هیچ مغازه محصولات تکنولوژی در این مرکز خرید وجـود نداشـت و جانسـون علـت آن را اینگونه بیان کرد: عقیده عمومی بر این باور است که هنگام انجام یک خرید بزرگ که همیشگی نیست مانند خرید یک کامپیوتر، مشتری تمایل دارد که با ماشین به مکانی برود کـه کمتـر در دسترس است و اجاره آن ارزان‌تر است. جابز با این ایده مخالف بود.

مهم نیست که چه‌قدر گران باشد، فروشگاه‌های اپل باید در مراکز خرید و خیابان‌های اصلی و مناطقی باشند که افراد بسیاری در آنجا رفت و آمد می‌کنند. او می‌گفت: «ما نمی‌توانیم آنهـا را مجبور کنیم که برای دیدن محصولات ما مسافت ده مایل را راننـدگی کننـد امـا مـی‌تـوانیم ترغیبشان کنیم که ده فوت راه بروند». به ویژه کاربران ویندوز می‌بایست هدف قرار می‌گرفتند: «اگر به‌اندازه کافی توجه آنها را جلـب کنـیم، هنگامیکـه دارنـد از آن منطقـه عبـور مـی‌کننـد کنجکاوی‌شان برانگیخته می‌شود و وقتی به آنها این فرصت را بدهیم که محصولات ما را ببینند موفق خواهیم شد».

---

1 - Eddie Bauer

جانسون می‌گفت که اندازه یک فروشگاه بیانگر اهمیت برند محصولات آن می‌باشد. او سؤال کرد: «آیا اپل نشان تجاری بزرگی به‌اندازه گپ[1] می‌باشد؟» جابز جواب داد که خیلی از آن بزرگتر است. جانسون در پاسخ گفت: «بنابراین فروشگاه‌های آن باید بزرگتر باشند. در غیر اینصورت نمی‌توانید ارتباط لازم را برقرار نمایید».

جابز گفته مایک مارکولا را نقل‌قول کرد که می‌گفت: «یک شرکت خوب باید خودش را بیان کند، باید در هر آنچه انجام می‌دهد، از بسته‌بندی گرفته تا بازاریابی، ارزش‌ها و اهمیت خود را نشان بدهد.» جانسون این ایده را پسندید. چنین چیزی قطعاً در رابطه با فروشگاه‌های یک شرکت صدق می‌کرد.

او پیش‌بینی کرد که: «فروشگاه، قدرتمندترین بیان فیزیکی نشان تجاری خواهد بود.» او همچنین بیان کرد که وقتی جوان بوده به فروشگاه آپارتمان مانند و هنرمندانه رالف لورن[2] که در خیابان سی و هفتم مادیسون منهتن قرار داشت می‌رفته است. او گفت: «هروقت یک پیراهن سه دکمه می‌خریدم به آن فروشگاه آپارتمان مانند می اندیشیدم که بیان فیزیکی ایده‌های رالف بود. میکی درکسلر[3] همین کار را در رابطه با گپ انجام داد. شما نمی‌توانید یک محصول گپ را بدون به یاد آوردن فروشگاه بزرگ گپ با آن فضای تمیز، کف چوبی، دیوارهای سفید و کالاهای تاشده به ذهن بیاورید».

هنگامی که صحبت آنها به پایان رسید با ماشین به سمت اپل رفتند. وقتی که رسیدند در یک اتاق کنفرانس نشستند و به بازی با محصولات شرکت پرداختند. تعداد محصولات به‌اندازه‌ای نبود که بتوان با آنها قفسه‌های یک فروشگاه معمولی را پر کرد اما این یک امتیاز بود. آنها به این نتیجه رسیدند که باید نوعی فروشگاه بسازند که داشتن تعداد اندکی محصول برای آن یک امتیاز به شمار آید.

جانسون گفت: «چنین فروشگاهی مینیمالیستی و دلباز به نظر می‌رسید و فضای بسیاری را در اختیار مردم قرار می‌داد تا در آن به بررسی محصولات بپردازند. آنها از اپل به‌عنوان یک

1 - Gap
2 - Ralph Lauren
3 - Mickey Drexler

سبک یاد می‌کنند. شما می‌خواهید از یک سبک به یک چیز جالب برسید و داشتن فروشگاه فوق‌العاده‌ای که مردم در آن بتوانند محصولات را امتحان کنند به این ایده کمک خواهد کرد.» این فروشگاه ویژگی‌های محصولات اپل را بیان می‌دارد: «سرگرم‌کننده، آسان، خلاقانه و دارای حس خوش‌بینانه مد روز بودن».

نمونه نخست

در نهایت وقتی که جابز ایده خود را ارائه داد، اعضای هیئت مدیره از آن خوششان نیامد. بعد از گشودن فروشگاه‌های حومه شهر کامپیوترهای گیت وی[1] رو به افول می‌رفتند و استدلال جابز مبنی بر اینکه ایده او بهتر عمل خواهد کرد - زیرا آن‌ها در مکان‌های گران‌تری خواهند بود - ظاهرا اطمینان‌بخش به نظر نمی‌رسید. «متفاوت بیندیشید» و «برای کسانی که شیفته‌اند» به‌عنوان شعارهای تبلیغاتی انتخاب شدند، اما هیئت مدیره تردید داشت که آنها را رهنمودهایی برای استراتژی شرکت قرار دهد.

آرت لوینسون[2] مدیر عامل جننتک[3] که در سال ۲۰۰۰ به هیئت مدیره اپل پیوست، گفت: «من فکر می‌کنم که این ایده احمقانه است. ما یک شرکت کوچک هستیم، یک بازیکن حاشیه‌ای، مطمئن نیستم که بتوانیم چنین ایده‌ای را عملی کنیم». اد وولارد نیز به این موضوع بدبین بود.

او اینگونه استدلال می‌کرد: «گیت وی چنین ایده‌ای را امتحان کرده و شکست‌خورده بود، در حالیکه دل به‌طور مستقیم و بدون نیاز به فروشگاه‌ها محصولاتش را به مشتریانش عرضه می‌کند و موفق است». جابز از اینکه هیئت مدیره او را چندان حمایت نمی‌کرد، راضی نبود. آخرین مرتبه که چنین چیزی روی داد او اکثر اعضاء را عوض کرده بود. این بار وولارد به دلیل مسائل شخصی و نیز خسته‌شدن از سر و کله زدن با جابز تصمیم‌گرفت کناره‌گیری نماید.

اما قبل از اینکه او کناره‌گیری کند، هیئت مدیره تصمیم گرفت که چهار فروشگاه اپل را به‌طور آزمایشی راه‌اندازی نماید، یک نفر در هیئت مدیره جابز را حمایت می‌کرد. در سال

---

1 - Gateway
2 - Art Levinson
3 - Genentech

۱۹۹۹ او میلارد مایکی درکسلر را به استخدام در آورد، فردی مطـرح در زمینـه فـروش کـه در برونکس متولد شده و به‌عنوان مدیر عامل گپ یک زنجیره کم‌فعالیت را به یـک نمـاد فرهنـگ لباس غیر رسمی در آمریکا تبدیل کرده بود.

علاوه بر این، او بر روی کنترل کامل اصرار می‌ورزید: «فروشگاه‌هـای گـپ تنهـا بـه فـروش محصولات گپ مـی‌پرداختنـد و محصـولات گـپ منحصـراً در فروشـگاه‌هـای گـپ بـه فـروش می‌رسیدند». درکسلر می‌گفت: «من تجارت فروشگاه‌های بزرگ را رها کردم چون تحمل این را نداشتم که نتوانم محصول خود را از اینکه چگونه ساخته مـی‌شـود تـا اینکـه چگونـه فروختـه می‌شود کنترل نمایم. روش استیو هم همین است، و فکر می‌کنم به همین خاطر است که مـرا استخدام کرد.» درکسلر به جابز پیشنهادی داد: «به‌طور مخفیانه یک نمونه فروشگاه در نزدیکی مجتمع اپل بنا کن، آن را به‌طور کامل مبله کن و مدت زمان زیادی را در آنجا سـپری کـن تـا هنگامیکه با آن احساس راحتی کنی» بنابراین جانسون و جابز یک انبار خـالی را در کوپرتینـو اجاره کردند.

به مدت شش ماه هر سه شنبه آنها در آنجا گرد هم می‌آمدند و در حالیکه در محوطه قـدم می‌زدند کل صبح را به بهبود فلسفه فروش خود می‌پرداختند. آنجا همانند انبار استودیوی ایـوه بود، گریزگاهی که در آن جابز توانست با رویکرد تجسمی خود همچنانکه گزینـه‌هـای مختلـف تکامل می‌یافتند با مشاهده و لمس آنها به خلق نوآوری‌هایی بپردازد.

جابز به خاطر می‌آورد: «دوست داشتم به تنهایی در آنجا پرسه بـزنم و فقـط آن را بررسـی کنم.» گاهی اوقات برخی دوستان قابل‌اعتماد مانند درکسلر و لری الیسـون را بـرای دیـدن آن مکان می‌برد. الیسون می‌گفت: «در بسیاری از آخر هفته‌ها، وقتیکه او هـیچ صـحنه جدیـدی از داستان اسباب‌بازی را به من نشان نمی‌داد مرا به انبار می‌برد تا مدل‌های آزمایشـی فروشـگاه را تماشا کنم. او در مورد هر کدام از جزئیات زیباشناسی وسواس به خرج می‌داد. بـه ناچـار بـه او گفتم: استیو اگر می‌خواهی دوباره مرا به انبار ببری دیگر به دیدنت نمی‌آیـم». شـرکت الیسـون

یعنی اوراکل در حال ساخت نرم‌افزاری برای سیستم پرداخت خودکار[1] بود که نیاز به وجود پیشخوان دریافت پول نقد را برطرف می‌ساخت.

در هر ملاقات جابز الیسون را تحریک می‌کرد که راه‌هایی پیدا کند تا با حذف برخی مراحل غیر ضروری مانند کارکردن با کارت اعتباری یا چاپ رسید به کارایی این فرایند بیفزایند. الیسون می‌گفت: «اگر به فروشگاه‌ها و محصولات نگاه کنید متوجه وسواس استیو در رابطه با زیبایی و سادگی خواهید شد، یک مینیمالیسم حیرت‌انگیز و زیبائی‌شناسانه باوهاوسی که در تمام مراحل تا فرایند پرداخت در فروشگاه‌ها به چشم می‌خورد. این به معنای حداقل تعداد مراحل می‌باشد. استیو دستورالعمل دقیق و واضحی به ما داد که نشان می‌داد شیوه پرداختی مد نظرش چطور می‌باشد.»

هنگامیکه درکسلر برای مشاهده نمونه اولیه آمد برخی انتقادات به آن وارد کرد: «به نظر من آن فضا درب و داغان بود و به‌اندازه کافی تمیز نبود، مشخصه‌های معماری و رنگهای انحرافی بسیاری وجود داشت». او تأکید می‌کرد که یک مشتری باید بتواند در یک فضای فروش راه برود و با یک نگاه متوجه جریان بشود. جابز قبول کرد که سادگی و عدم وجود انحراف، کلید موفقیت یک فروشگاه عالی هستند، همانطور که در رابطه با یک محصول نیز چنین است. درکسلر می‌گفت: «سپس او به این مقصود رسید. هدفی که او در سر داشت کنترل کامل بر تمامی مراحل طراحی، ساخت و فروش محصولاتش بود».

در اکتبر سال ۲۰۰۰ هنگامیکه جانسون فکر می‌کرد که این پایان فرایند مذکور است، قبل از یکی از جلسات سه شنبه در نیمه‌های شب با یک ایده ناراحت‌کننده از خواب بیدار شد. یک مورد را به‌طور اساسی خطا رفته بودند. آنها فروشگاه را پیرامون هر یک از محصولات اصلی اپل و با قسمت‌هایی برای پاورمک، ای مک، ای بوک و پاوربوک سازماندهی کرده بودند. جابز یک ایده جدید را در پیش گرفته بود: «کامپیوتر به‌عنوان مرکز تمامی فعالیت‌های دیجیتالی شما» به عبارت دیگر، کامپیوتر شما می‌تواند فایل‌های ویدئویی و تصویری را از دوربینتان بگیرد و شاید یک روز این در مورد فایل‌های موسیقی، کتاب‌ها و مجله‌های شما نیز صدق کند.

---

1 - handheld checkout

ایده جانسون این بود که فروشگاه‌ها نباید فقط کامپیوترهای شرکت را به نمایش بگذارند بلکه باید چیزهای دیگری را نیز که ممکن‌است خواسته مردم باشد نمایش بدهند. «به‌عنوان مثال، من فکر می‌کردم که باید یک اتاق کوچک نمایش ویدئویی وجود داشته باشد که در آن کار با انواع مختلف مک، پاوربوک وای مووی را به نمایش بگذاریم و نشان دهیم که چگونه می‌توانید فایل‌های ویدئویی را از دوربین فیلم‌برداری خود وارد آن کرده و ویرایش نمایید».

آن روز سه شنبه جانسون زود به دفتر جابز آمد و ایده‌اش مبنی بر تغییر چیدمان فروشگاه‌ها را با او در میان گذاشت. او از زبان نامتعادل رئیسش خیلی چیزها شنیده بود اما تا آن موقع از او زخم‌زبان نشنیده بود. جابز ناگهان فریاد زد: «می دانی که این چه تغییر بزرگی است؟ من شش ماه تمام روی این فروشگاه کار کرده‌ام و حالا تو می‌خواهی همه چیز را عوض کنی!» سپس ناگهان ساکت شد و گفت: «من خسته‌ام، نمی‌دانم که آیا می‌توانم یک فروشگاه دیگر را از نو طراحی کنم یا نه؟» جانسون خاموش ماند و جابز مطمئن شد که او همینطور ساکت خواهد ماند. وقتی داشتند به سمت نمونه اولیه فروشگاه می‌رفتند که افراد برای جلسه سه شنبه در آن گرد هم آمده بودند، به جانسون گفت که حتی یک کلمه هم حرف نزند، نه به خود او و نه به سایر اعضای تیم. بنابراین هفت دقیقه‌ای که در ماشین بودند در سکوت گذشت. وقتی رسیدند جابز در طول مسیر اطلاعات را برای خودش پردازش کرده بود.

او اینطور به یاد آورد: «می دانستم که ران درست می‌گوید». بنابراین در کمال تعجب جانسون، جابز جلسه را با این جمله آغاز کرد: «ران فکر می‌کند که ما همه راه را خطا رفته‌ایم. او فکر می‌کند که سازماندهی نباید پیرامون محصولات باشد بلکه باید در رابطه با چیزی باشد که مردم انجام می‌دهند». او مکثی کرد و سپس ادامه داد: «و شما می‌دانید که درست می‌گوید». او گفت که آنها چیدمان را از نو انجام خواهند داد حتی اگر برنامه رونمایی را که برای ژانویه برنامه‌ریزی شده بود سه تا چهار ماه عقب بیندازد.

«ما تنها یک شانس برای تصحیح آن پیش رو داریم». آن روز جابز دوست‌داشت که کل ماجرا را برای گروه تعریف کند و همین کار را هم کرد. او تعریف کرد که چگونه هنگامی که دکمه تکرار را زده بود تمام آنچه که به درستی انجام داده بود نیاز به تأمل داشت. در هر مورد

او باید دوباره روی چیزی کار می‌کرد که دریافته بود کامل نیست. او در مورد انجام چنین کاری در رابطه با داستان اسباب‌بازی صحبت کرد، هنگامیکه شخصیت وودی به‌صورت یک احمق درآمده بود و نیز چند مورد در رابطه با مکینتاش اصلی.

او گفت: «اگر چیزی درست نباشد نمی‌توانید از آن چشم‌پوشی کنید و بگویید که بعداً درستش می‌کنید. این کاری است که سایر شرکت‌ها انجام می‌دهند». وقتی که در نهایت نمونه اولیه بازنگری شده در ژانویه ۲۰۰۱ تکمیل شد جابز به هیئت مدیره اجازه داد که برای اولین بار آن را مشاهده نمایند. او نظریه‌های پشت این طرح را روی وایت برد توضیح داد، سپس اعضای هیئت را برای یک سفر دو مایلی سوار یک ون کرد.

هنگامیکه آنها چیزی را که جابز و جانسون ساخته بودند مشاهده کردند همگی متفق‌القول بودند که این ایده خوبی است. آنها به این نتیجه رسیدند که این کار رابطه بین فروش و نشان تجاری را به سوی سطح جدیدی پیش می‌برد. همچنین تضمین می‌کند که کامپیوترهای اپل در نظر مشتریان چیزی مانند محصولات دل یا کامپک نباشد.

اکثر کارشناسان بیرونی مخالف بودند. «شاید این زمانی بود که استیو جابز دست از متفاوت اندیشیدن کشید.» این جمله‌ای بود که تجارت هفتگی در مقاله‌ای با این عنوان نوشت: «متأسفیم استیو، به این دلیل است که فروشگاه‌های اپل موفق نیستند». این جمله هم از مدیر مالی سابق اپل یعنی ژوزف گرازیانو[1] نقل شد: «مشکل اپل این است که هنوز معتقد است راه ترقی سرو کردن خاویار در دنیایی است که به نظر می‌رسد با نان و پنیر کاملاً راضی و خشنود می‌باشد».

مشاور فروش دیوید گلدستین[2] اظهار کرد: «من دو سال قبل از اینکه یک مشکل بسیار دردناک و پرهزینه گریبانگیرشان بشود به آنها گوشزد کردم».

چوب، سنگ، فولاد، شیشه

اولین فروشگاه اپل در تاریخ ۱۹ مه سال ۲۰۰۱ در تیسانس کرنر[1] ویرجینیا گشوده شد. این فروشگاه پیشخوان‌هایی سفید با نورپردازی ملایم و کف چوبی سفید رنگی داشت و نیز یک

1- Joseph Graziano
2- David Goldstein

پوستر بزرگ در آن جلب توجه می‌کرد که جان و یوکو را نشسته روی تخت، نمایش می‌داد و روی آن نوشته شده بود: «متفاوت بیندیشید» فروشگاه‌های گیت وی به‌طور متوسط هفته‌ای ۲۵۰ بازدیدکننده داشتند، اما تا سال ۲۰۰۴ فروشگاه‌های اپل به‌طور متوسط هفته‌ای ۵۴۰۰ بازدیدکننده داشتند.

گردش مالی فروشگاه‌ها در آن سال ۱/۲ میلیارد دلار بود که با رسیدن به نقطه عطف میلیارد دلار رکوردی در صنعت فروش به‌شمار می‌آمد. در هر چهار دقیقه، فروش در هر فروشگاه توسط نرم‌افزار الیسون جدول‌بندی می‌شد و اطلاعات فوری در رابطه با چگونگی ادغام کانال‌های تولید، تدارک و فروش را در اختیار قرار می‌داد. همچنانکه فروشگاه‌ها رونق پیدا می‌کردند جابز نیز در همه جنبه‌های کار حضور داشت. لی کلاو اینطور به خاطر می‌آورد: «در یکی از جلسات بازاریابی‌مان درست همان هنگام که فروشگاه‌ها در حال افتتاح بودند، استیو ما را مجبور کرد که نیم ساعت صرف تصمیم‌گیری در مورد این موضوع نماییم که برای علامت دستشویی‌ها چه نوع رنگ طوسی باید مورد استفاده قرار بگیرد».

شرکت معماری بوهلین سیوینسکی جکسون[2] آرم فروشگاه را طراحی نمود. جابز تمامی تصمیم‌های مهم را می‌گرفت، او به ویژه بر روی پلکان‌ها تمرکز می‌نمود که تقلیدی از آنچه در نکست ساخته شده بود، بودند. هنگام بازدید از یک فروشگاه که در حال ساخت بود قاطعانه گفت که پلکان باید تغییر داده شود.

نام او به‌عنوان فرد نوآور پیشرو در رابطه با دو نوع کاربرد منحصر به فرد پلکان ثبت شده است. یکی برای دید فرانمای پلکان شیشه‌ای که قسمت‌های آن با تیتانیوم به هم وصل شده‌اند و دیگری برای سیستم مهندسی که از یک واحد یکپارچه شیشه استفاده می‌کند که شامل چندین ورقه شیشه‌ای است که برای تحمل بار روی هم چسبانده شده‌اند.

در سال ۱۹۸۵ پس از اولین دوره مأموریتش در اپل، ایتالیا را دیده بود و تحت‌تأثیر سنگفرش طوسی پیاده‌روی فلورانس قرار گرفته بود. در سال ۲۰۰۲ وقتی به این نتیجه رسید

1- Tyson's Corner
2- BohlinCywinski Jackson

که کف چوبی و رنگ روشن فروشگاه‌ها کم‌کم داشت بی‌روح جلوه‌گر می‌کرد، جابز پیشنهاد داد که به جای کف چوبی از آن نوع سنگفرش استفاده شود. برخی از همکارانش او را ترغیب کردند که با استفاده از بتن که ده برابر ارزانتر بود رنگ و بافت آن سنگ را شبیه‌سازی نماید، اما جابز پافشاری می‌کرد که باید اصل باشد.

سنگ ماسه‌ای طوسی-آبی پیترا سرنا[1] که از بافت دانه‌ای زیبایی برخوردار است از یک معدن سنگ خانوادگی به نام ای وان کازون[2] واقع در فیرنزولا[3] در خارج از فلورانس تدارک دیده شد. جانسون اظهار داشت: «ما تنها ۳٪ آنچه که از کوه استخراج می‌شود را انتخاب می‌کنیم، زیرا دارای طرح و رگه‌بندی و یکدست بودن مناسب می‌باشد. استیو شدیداً اصرار داشت که سنگ از رنگ درست و استحکام بالا برخوردار باشد».

بنابراین طراحان در فلورانس تنها سنگهایی که درست به‌صورت چهار گوش باشد را انتخاب می‌نمودند، در برش دادن آن به قسمت‌های مناسب نظارت می‌کردند و اطمینان حاصل می‌نمودند که برچسبی بر روی هر قسمت چسبانده شود تا مطمئناً در کنار قسمت‌های قرینه خود قرار داده شود. جانسون بیان کرد: «وقتی اطمینان داری که این همان سنگی است که در پیاده‌روهای فلورانس مورد استفاده قرار گرفته، مطمئن هستی که امتحان خودش را در طی زمان پس داده است».

ویژگی قابل توجه دیگر این فروشگاه‌ها جنیوس بار[4] - یک ایستگاه پشتیبانی فن‌آوری در داخل هر فروشگاه اپل - بود و این ایده‌ای بود که به ذهن جانسون خطور کرد. او از همه آنها خواسته بود که بهترین خدماتی که تا به حال از آن برخوردار بوده‌اند را توصیف نمایند. همگی به تجربه‌ای دلپذیر در یک هتل چهارفصل[5] یا ریتز کارلتون[6] اشاره نمودند. بنابراین جانسون

---

1 - Pietra Serena
2 - Il Casone
3 - Firenzuola
4 - Genius Bar
5 - Four Seasons
6 - Ritz Carlton

پنج مدیر اول فروشگاه را به برنامه آموزشی ریتزکارلتون فرستاد و این ایده به ذهنش رسید که ساختاری را ایجاد نماید که چیزی بین یک میز دربان و یک بار باشد.

او به جابز گفت: «اگر ما باهوش‌ترین افراد مک را در بار به کار بگیریم چه؟ ما می‌توانیم آن را جنیوس بار[1] - بار نوابغ - بنامیم». جابز گفت که این ایده احمقانه است. او حتی به این اسم ایراد گرفت و اظهار داشت: «نمی توانی آنها را نابغه بنامی. آنها نافرم هستند. از مهارت‌های مردمی برخوردار نیستند تا در جایی به نام بار نوابغ آن را ارائه دهند.» جانسون فکر کرد که باخته است اما روز بعد که به ملاقات مشاور حقوقی کل اپل رفت او به جانسون گفت: «راستی همین الآن استیو به من گفت که نام جنیوس بار را به ثبت برسانم».

جابز برای افتتاح فروشگاه خیابان پنجم منهتن در سال ۲۰۰۶ اشتیاق بسیاری داشت. این فروشگاه به شکل مکعب بود، یک پلکان شیشه‌ای داشت که مختص فروشگاه‌های اپل بود و از طریق مینیمالیسم حداکثر چیزها را بیان می‌کرد. جانسون می‌گفت: «این واقعاً فروشگاه استیو بود». این فروشگاه که در تاریخ ۷/۲۴ افتتاح شد با جذب پنجاه هزار بیننده در یک هفته طی سال اول، استراتژی یافتن مکان‌های پر رفت و آمد را توجیه می‌نمود.

(آمار گیت وی را به خاطر بیاورید: ۲۵۰ بازدید کننده در هفته) جابز مغرورانه در سال ۲۰۱۰ اظهار داشت: «میزان درآمد در هر فوت مربع این فروشگاه بیش از هر فروشگاه دیگری در دنیاست. درآمد کل آن به دلار نیز بیش از هر فروشگاه دیگری در نیویورک از جمله ساکس[2] و بلومینگدل[3] می‌باشد».

جابز قادر بود با همان شم و استعدادی که برای ارائه محصولات داشت، برای افتتاح فروشگاه‌ها نیز اشتیاق و هیجان ایجاد نماید. مردم برای مشاهده افتتاح فروشگاه‌ها سفر می‌کردند و شب را بیرون می‌گذراندند تا جزء اولین کسانی باشند که وارد می‌شوند. گری آلن، که وب‌سایتی برای طرفداران فروشگاه اپل ایجاد کرده بود، این طور نوشته بود: «پسر من که در آن هنگام ۱۴ سال داشت پیشنهاد کرد که اولین تجربه شب بیرون‌گذراندن را در پالوآلتو

1 - Genius Bar
2 - Saks
3 - Bloomingdale

داشته باشیم و این تجربه به یک رویداد اجتماعی جالب تبدیل شد. من و او چند شب دیگر را نیز بیرون گذرانده‌ایم که شامل پنج شب در کشورهای دیگر می‌باشد و افراد فوق‌العاده‌ای را در این شبها ملاقات کرده‌ایم».

در ژولای سال ۲۰۱۱، یک دهه پس از افتتاح اولین فروشگاه اپل این شرکت دارای ۳۲۶ فروشگاه دیگر بود. بزرگترین آنها در باغ کاونت[1] لندن و بلندترین آنها در گینزا[2] توکیو قرار داشت. درآمد متوسط سالیانه هر فروشگاه ۳۴ میلیون دلار بود و میزان کل فروش خالص در سال ۲۰۱۰ نیز ۹/۸ میلیارد دلار بود.

اما فروشگاه‌ها از این هم فراتر رفتند. آنها به‌طور مستقیم تنها ۱۵٪ درآمد اپل را تأمین می‌نمودند، اما با تبلیغات و آگاه‌نمودن مردم از این نشان تجاری به‌طور غیر مستقیم به افزایش و ارتقاء هرآنچه شرکت انجام می‌داد کمک می‌کردند. حتی زمانیکه جابز در سال ۲۰۱۱ با سرطان دست به گریبان بود زمانی را صرف تجسم پروژه‌های آتی فروشگاهی می‌نمود، پروژه‌هایی مانند فروشگاهی که می‌خواست در ترمینال بزرگ مرکزی شهر نیویورک بسازد.

یک روز بعدازظهر او به من تصویری از فروشگاه خیابان پنجم را نشان داد و به هجده قطعه شیشه در هر طرف اشاره کرد. او گفت که این پیشرفته‌ترین تکنولوژی شیشه‌ای در آن هنگام بود. «ما مجبور بودیم برای ساخت شیشه، دستگاه‌های اتوکلاو خودمان را بسازیم». سپس او یک نقشه بیرون کشید که در آن به جای هجده قاب شیشه‌ای مذکور از چهار قاب شیشه‌ای عظیم استفاده شده بود.

این طرح بعدی بود که او می‌خواست انجام دهد. یک بار دیگر چالشی بین زیبایی‌شناسی و تکنولوژی وجود داشت. او می‌گفت: «اگر ما می‌خواستیم که آن را با تکنولوژی فعلی خود به انجام برسانیم مجبور بودیم مکعب را یک فوت کوتاه‌تر کنیم و من نمی‌خواستم اینکار را بکنم. بنابراین مجبور بودیم چند اتوکلاو جدید در چین بسازیم».

ران جانسون از این ایده هیجان‌زده نشد. او فکر می‌کرد که هجده قاب شیشه‌ای در واقع بهتر از چهار قاب به نظر می‌رسد. او می‌گفت: «ابعادی که امروز ما در اختیار داریم با بهره‌گیری

1 - Covent Garden
2 Ginza

از ستون‌بندی ساختمان جی.ام[1] به‌طور سحرآمیزی موفقیت‌آمیز خواهد بود و مانند یک جعبه جواهر می‌درخشد. من فکر می‌کنم که این ایده خوبی نیست که نمای ساختمان شیشه‌های زیادی داشته باشد».

او در مورد این نکته با جابز گفتگو کرد اما به نتیجه‌ای نرسید. جانسون می‌گفت: «وقتی تکنولوژی چیز جدیدی را ممکن می‌سازد او می‌خواهد که از آن بهره بگیرد. علاوه بر این برای استیو کمتر همواره به معنای بیشتر است، ساده‌تر همواره بهتر است. بنابراین اگر بتوانید یک جعبه شیشه‌ای را با عناصر کمتری بسازید، این بهتر است، ساده‌تر است و در صف جلوی تکنولوژی قرار دارد. این جایی است که استیو دوست دارد باشد، هم در رابطه با محصولاتش و هم در رابطه با فروشگاه‌هایش».

1 - GM

فصل بیست و هفتم

مرکز فعالیت (هاب) دیجیتال

از آیتیونز به آیپاد



آیپاد اولیه، سال ۲۰۰۱

وصل کردن نقطه‌ها

جابز سالی یک مرتبه، کارمندان با ارزش خود را در یک تقلیل نیرو انتخاب می‌کرد و آنها را «۱۰۰ نفر برتر» می‌نامید. آنها براساس یک راهبرد ساده انتخاب می‌شدند: «افرادی که اگر فقط بتوانی صد نفر را در یک قایق نجات به شرکت بعدی خود ببری، آنها را می‌بری» بعد از پایان هر تقلیل نیرو، جابز جلوی یک وایت برد می‌ایستاد - او وایت‌برد را دوست‌داشت زیرا با آن می‌توانست کنترل کاملی بر موقعیت داشته باشد و باعث تمرکزش می‌شد- و می‌پرسید: «ده چیزی که پس از این باید انجام دهیم چیست؟» افراد تلاش می‌کردند تا پیشنهاداتشان را در لیست وارد کنند. جابز آنها را یادداشت کرده و سپس آنهایی را که خوب نبودند، خط می‌زد. پس از آن به هر طریقی که شده، لیستی از ده پیشنهاد را فراهم می‌کردند. سپس جابز هفت پیشنهاد پایین را پاره و اعلام می‌کرد: «ما فقط می‌توانیم این سه کار را انجام بدهیم».

تا سال ۲۰۰۱ شرکت اپل راهنماهای کامپیوترهای شخصی خود را احیا کرده بود. اکنون زمان این بود که متفاوت فکر کنند. در آن سال، مجموعه‌ای از احتمالات جدید در صدر لیست «پس از این چه انجام دهیم؟» بر روی وایت‌برد او قرار گرفت.

در آن زمان، در حوزه دیجیتالی رکود ایجاد شده بود. اندیشه دات-کام[1] ایجاد شده و سهام نزدق[2] بیش از ۵۰ درصد سقوط کرده بود. تا ژانویه ۲۰۰۱ فقط سه شرکت فناوری -در مقایسه با هفده شرکت در سال گذشته- به سوپر باول[3] افزوده شد. اما مصداق رکود از این هم عمیقتر شد. در بیست و پنج سال گذشته که جابز و وزنیاک، اپل را تاسیس کرده بودند، کامپیوتر شخصی جزء اساسی انقلاب دیجیتالی شده بود. هم‌اکنون، متخصصان پیش‌بینی می‌کردند که نقش مرکزیت آن به پایان رسیده است. مجله والت موسبرگ وال استریت نوشت: «آن دستگاه به چیزی خسته‌کننده تبدیل شده بود.» جف ویتزن[4] اظهار داشت: «ما مشخصاً از مرکزیت پی سی دور می‌شویم».

---

1 - dot-com
2 - NASDAQ
3 - Super Bowl
4 - Jeff Weitzen

در آن زمان بود که جابز، راهکار عالی جدیدی را راه‌اندازی کرد که می‌توانست اپل — و همراه با آن، تمام صنعت فناوری - را دگرگون سازد. بجای اینکه کامپیوتر شخصی به سمت حاشیه سوق داده شود، به یک مرکز فعالیت دیجیتالی تبدیل می‌شد که تجهیزات مختلفی را هماهنگ می‌نمود، از نوازندگان موسیقی گرفته تا صدابرداران فیلم و دوربین‌ها. شما می‌توانستید تمام این دستگاهها را به کامپیوتر خود متصل و با آن منطبق سازید و آن می‌توانست موسیقی، تصاویر، فیلم، متن و تمام جنبه‌های آنچه را که جابز سبک زندگی دیجیتالی می‌نامید، مدیریت نماید. اپل دیگر تنها یک شرکت کامپیوتری نبود — در واقع کلمه کامپیوتری را از نامش حذف کرد. — اما مکینتاش بوسیله تبدیل‌شدن به یک مرکز فعالیت برای ابزارهای متحیرکننده جدید — که شامل آیپاد، آیفون و آیپد می‌شد - تجدید نیرو شد.

زمانیکه جابز تشنه می‌شد، استعاره‌ای از آلبوم‌های ضبط‌شده را به‌کار می‌برد. او درباره اینکه چرا مردم درباره تشنگی، الگوهای فکری ثابتی را ارائه می‌کنند، فکر می‌کرد. او می‌گفت: «مردم فقط غرق این الگوها هستند، درست شبیه شیارهایی در یک صفحه و هرگز از آنها بیرون نمی‌آیند».

فایروایر[1]

تصور جابز از اینکه کامپیوتر می‌تواند به مرکز فعالیت دیجیتالی[2] شما تبدیل شود به یک تکنولوژی برمی‌گشت که فایر وایر نامیده می‌شد و شرکت اپل آن را در ۱۹۹۰ تهیه نمود. این تکنولوژی، یک درگاه ترتیبی[3] پرسرعت بود که فایلهای دیجیتالی به‌عنوان مثال فیلمها را از یک وسیله به وسیله‌ای دیگر جا به جا می‌کرد. سازندگان ژاپنی ضبط‌کننده‌های صدای دوربین آن را تطبیق دادند و جابز تصمیم گرفت در نمونه‌های به روز شده‌ای مک که در اکتبر ۱۹۹۹ به بازار عرضه شد، آن را وارد نماید. او مشاهده کرد که فایر وایر می‌تواند قسمتی از سیستمی باشد که فیلم را از دوربین‌ها به کامپیوتر، یعنی جاییکه در آن ویرایش و پخش می‌شود، جا به جا کند.

1 - Fire Wire
2 - Digital Hub
3 - serial port

برای انجام این کار، ای مک به نرم‌افزار ویرایش فیلم بزرگتری نیاز داشت. بنابراین، جابز به سراغ دوستان قدیمی‌اش در ادوبی رفت و از آنها خواست تا نمونه جدیدی برای مک تولید نمایند. مسئولان اجرایی شرکت ادوبی با ردکردن پیشنهاد جابز، او را مبهوت ساختند. آنها گفتند که مکینتاش کاربرهای کمی دارد و ارزش سرمایه‌گذاری ندارد. جابز عصبانی شد و احساس نا امیدی کرد. او بعدها گفت: «من باعث اعتبار ادوبی شدم، ولی آنها سر من کلاه گذاشتند». شرکت ادوبی زمانیکه دیگر برنامه‌های مشهور آن، نظیر فتوشاپ را هم برای مک توسعه نداد، اوضاع را بدتر کرد، اگرچه مکینتاش در میان طراحان و دیگر افرادیکه آن برنامه‌ها را به‌کار می‌بردند مشهور بود.

جابز هرگز ادوبی را نبخشید و یک دهه بعد با یک شرکت رقیب برای مبارزه با ادوبی متحد شد. او درس ارزشمندی را که آرزوی او را برای کنترل نهایی همه عناصر یک سیستم تقویت می‌کرد نادیده گرفته بود: «زمانیکه در ۱۹۹۹ شرکت ادوبی سر ما کلاه گذاشت، دیدگاه اولیه من این بود که ما نباید در جاییکه نمی‌توانیم هم نرم‌افزار و هم سخت‌افزار را کنترل کنیم هیچ فعالیتی را انجام دهیم».

بنابراین از سال ۱۹۹۹، شرکت اپل نرم‌افزارهایی بر ای مک تولید نمود که مردم را بر روی اشتراک هنر و تکنولوژی متمرکز می‌ساخت. این برنامه‌ها شامل برنامه «فاینال کات پرو»[1] برای ویرایش فیلم دیجیتالی می‌شدند، ای مووی[2] که نمونه ساده‌تری برای مصرف‌کننده بود، ای دی.وی.دی که برای ثبت‌کردن فیلم و موسیقی در دیسک به‌کار می‌رفت، ای فتو که با فتوشاپ ادوبی کامل می‌شد، گاراژ باند که برای ایجاد و میکس آهنگها استفاده می‌شد، آیتیونز که برای تنظیم آهنگها به‌کار می‌رفت و فروشگاه آیتیونز که برای خرید آهنگها کاربرد داشت.

ایده مرکز فعالیت دیجیتالی به‌سرعت مورد توجه قرار گرفت. جابز می‌گفت: در ابتدا آن را بوسیله دوربین فیلمبرداری[3] درک‌کردم. استفاده از ای مووی، دوربین فیلمبرداری شما را تا ده برابر ارزشمندتر می‌کند. به جای داشتن صدها ساعت فیلم اولیه که واقعاً هرگز تا آخر آن را

---

1 - Final Cut Pro
2 - iMovie
3 - Camcorder

نمی‌دیدید، می‌توانستید از طریق کامپیوتر خود آنها را ویرایش کنید، موسیقی‌های زیبا و اعتبارات زیادی را در آنها به‌کار ببرید و نام خود را به‌عنوان تهیه‌کننده اجرایی وارد نمایید. آن برنامه به افراد اجازه می‌داد تا خلاق باشند، تا خود را ابراز نمایند و فیلمی عاطفی تولید کنند. آن زمان بود که به ذهنم خطور کرد که کامپیوتر شخصی به چیز دیگری تبدیل خواهد شد.

جابز دیدگاه دیگری هم داشت: اگر کامپیوتر به‌عنوان مرکز فعالیت عمل‌کند، می‌تواند ابزار قابل‌حمل را هم ساده‌تر نماید. بسیاری از کارکردهایی را که این ابزار تلاش می‌کنند انجام دهند، مثل ویرایش فیلم و تصاویر کیفیت کمی دارند زیرا آنها صفحه‌های نمایش کوچکی دارند و نمی‌توانند به سهولت با فهرست‌هایی که مملو از کارکردها هستند سازگار شوند. کامپیوترها راحت‌تر می‌توانند از عهده این کار بر بیایند.

و یک چیز دیگر... آنچه جابز مشاهده کرد این بود که این کامپیوترها زمانی به بهترین صورت کار می‌کنند که همه چیز –ابزار، کامپیوتر، نرم‌افزار، برنامه‌ها، فایر وایر– همه با هم بسیار یکپارچه باشند. او می‌گوید: «من در فراهم آوردن راه حل‌های نهایی، به باور بیشتری رسیدم».

زیبایی این تحقق این بود که تنها یک شرکت وجود داشت که به‌خوبی شکل گرفته بود تا چنین رویکرد یکپارچه‌ای را فراهم آورد. شرکت مایکروسافت نرم‌افزار می‌نوشت، دل و کامپک سخت‌افزار می‌ساختند، سونی تعداد بسیار زیادی وسیله دیجیتالی تولید می‌کرد، ادوبی برنامه‌های زیادی را تهیه می‌نمود. اما فقط شرکت اپل همه این فعالیتها را انجام می‌داد. او به مجله تایمز گفت: «ما تنها شرکتی هستیم که همه ملزومات - سخت‌افزار، نرم‌افزار و سیستم‌عامل - را داریم. ما می‌توانیم مسئولیت کامل تجربه کاربر را بر عهده بگیریم. ما کارهایی می‌توانیم انجام دهیم که دیگران نمی‌توانند انجام بدهند».

اولین هجوم یکپارچه اپل به راهکار مرکز فعالیت دیجیتالی، ویدئو بود. با فایر وایر می‌توانستید ویدئو را وارد مک نمایید و با ای مووی می‌توانستید آن را ویرایش کنید تا یک شاهکار داشته باشید. بعد از آن چه؟ شما می‌خواستید دی‌وی‌دی‌هایی رایت کنید تا بتوانید با دوستانتان آن را در تلویزیون ببینید. او می‌گفت: «باید زمان زیادی صرف کار کردن با تولیدکننده‌های درایو می‌کردید تا یک درایو مصرف‌کننده به‌دست آورید که بتواند یک

دی‌وی‌دی را ضبط کند. ما اولین کسی بودیم که این کار را انجام دادیم. جابز طبق معمول بر روی ساختن محصولی تا حد امکان ساده برای کاربر متمرکز بود، و این کلیدی برای موفقیتش بود. مایک اونجلیست[1] که در قسمت طراحی نرم‌افزار اپل کار می‌کرد، زمانی را که نمونه ابتدایی رابط را به جابز نشان داد به یاد آورد. جابز پس از نگاه‌کردن به گروهی از پلان‌های فیلم، بالا پرید، ماژیکی برداشت و مستطیل ساده‌ای روی وایت‌برد کشید. او گفت: این برنامه جدید است. این یک پنجره لازم دارد. شما فیلمتان را به این پنجره منتقل می‌کنید. سپس بر روی دکمه‌ای که می‌گوید: ضبط، کلیک می‌کنید. همین! این چیزی است که می‌خواهیم درست کنیم. اونجلیست متحیر شده بود اما این امر منجر به سهولت ساخت ای دی وی دی شد. جابز همچنین به ساختن دکمه نمایه ضبط نیز کمک کرد.

جابز می‌دانست که عکاسی دیجیتالی هم در شرف گسترش است، بنابراین اپل روشهایی را توسعه داد تا کامپیوتر را به مرکز فعالیتی برای عکسهای شما تبدیل کند. اما حداقل برای سال اول، او یک فرصت واقعاً بزرگ را نادیده گرفت. شرکت اچ.پی و چند شرکت دیگر مشغول ساختن درایوی بودند که سی‌دی‌های موسیقی را ضبط کند، اما جابز حکم‌کرد که اپل به جای موسیقی باید بر روی فیلم تمرکز کند. علاوه بر این، اصرار توأم با عصبانیت او که ای مک از سینی دیسک رها شده و به جای آن از یک درایو شکاف‌دار استفاده‌کند به این معنی بود که او نمی‌توانست اولین رایت‌کننده سی‌دی‌هایی باشد که اساساً برای فرمت سینی‌دار ساخته شده بودند. او بیان داشت: «ما همانند قایقی بودیم که راهش را گم کرده است. بنابراین باید واقعاً سریع عمل می‌کردیم. مشخصه یک شرکت خلاق نه تنها این است که اولین کسی باشد که ایده‌های جدید را مطرح کند، بلکه باید بداند که وقتی عقب افتاده است چگونه به جلو خیز بردارد».

آیتونز

زمان زیادی نگذشت که جابز متوجه‌شد که موسیقی قرار است گسترش یابد. تا سال ۲۰۰۰، مردم موسیقی را از روی سی‌دی داخل کامپیوترهایشان می‌ریختند و یا آنرا از خدمات

1- Mike Evangelist

فایلهای اشتراکی همچون نپستر[1] دانلود می‌کردند و بر روی دیسک‌های خام رایت می‌کردند. در آن سال، تعداد سی‌دی‌های خامی که در ایالات متحده آمریکا فروخته شد ۳۲۰ میلیون بود. این بدان معناست که مردم واقعاً به رایت سی‌دی روی آورده بودند و اپل این امکان را برای آنها فراهم نمی‌کرد. او به مجله فورچون گفت: «حس آدم‌های کودن را داشتم، فکر می‌کردم آن را از دست داده‌ام، باید سخت کار می‌کردیم تا دوباره به آن دست بیابیم».

جابز یک دستگاه رایت سی‌دی به ای مک اضافه کرد، اما کافی نبود. هدف او این بود که انتقال موسیقی از یک سی‌دی، مدیریت آن در کامپیوتر و سپس رایت‌کردن لیست را ساده کند. شرکت‌های دیگر هم برنامه‌های مدیریت موسیقی ساخته بودند، اما برنامه‌های آنها پر سر و صدا و پیچیده بودند. یکی از استعدادهای جابز این بود که بازارهایی را که پر از محصولات درجه دو بود کشف می‌کرد. او به برنامه‌های موسیقی که در دسترسش بودند نگاه کرد - که شامل رییل جوک باکس، ویندوز مدیا پلیر[2] و برنامه‌ای می‌شد که اچ.پی آن را به دستگاه رایت سی‌دی خود اضافه کرده بود - و به این نتیجه رسید که: «آنها آنقدر پیچیده بودند که فقط یک نابغه می‌توانست حتی نیمی از ویژگی‌های آنها را کشف کند».

این زمانی بود که بیل کینساید سر کار آمد. یکی از مهندسان نرم‌افزار سابق اپل که در پیست اتومبیل‌رانی ویلوز کالیفرنیا - با ماشین مسابقه‌ای فرمولا فورد خود - رانندگی می‌کرد و به رادیوی ملی محلی گوش می‌داد. او گزارشی را درباره یک پخش‌کننده موسیقی که ریو نامیده می‌شد شنید که فرمت آهنگ دیجیتالی که ام پی۳ نامیده می‌شد را پخش می‌کرد. زمانیکه گزارشگر چیزی شبیه «کاربران مک هیجان‌زده نشوید، زیرا این با مک کار نمی‌کند» را گفت، او سرحال آمد. کینساید با خودش گفت: من می‌توانم آن را روی مک نصب کنم. برای کمک به او در نوشتن یک مدیریت‌کننده ریو برای مک، او دوستانش جف رابین و دیو هلر که آنها هم مهندسان سابق اپل بودند را فراخواند. محصول آنها که بهساندجم[3] معروف‌شد به کاربران مک، یک رابط ریو و نرم‌افزاری برای مدیریت آهنگ‌های روی کامپیوترهایشان ارائه

---

1 - Napster
2 - Real Jukebox, Windows Media Player
3 - Sound Jam

نمود. در جولای ۲۰۰۰، زمانیکه جابز تیمش را وادار می‌کرد تا نرم‌افزار مدیریت موسیقی بسازند، اپل ساندجم را خریداری کرد و بنیان‌گذاران آن را به اپل باز گرداند. هر سه نفر آنها در اپل ماندند، و رابین به اداره گروه توسعه نرم‌افزار موسیقی در دهه آینده ادامه داد. جابز، رابین را بسیار با ارزش می‌دانست. او شخصاً با آنها کار می‌کرد تا ساندجم را به محصول اپل تبدیل کند. آن دستگاه شامل همه نوع ویژگی و در نتیجه صفحه‌های پیچیده بسیاری می‌شد. جابز آنها را وادار کرد تا آن را ساده‌تر و سرگرم‌کننده‌تر بسازند. به جای رابطی که شما را وا می‌دارد تا معین کنید که آیا یک هنرمند را جستجو می‌کنید یا یک آهنگ و یا یک آلبوم را، جابز بر جعبه ساده‌ای تاکید می‌کرد که در آن بتوانید هرچه را می‌خواهید تایپ کنید، آنها آن نرم‌افزار را آیتیونز نامیدند.

جابز در ژانویه ۲۰۰۱، از آیتیونز به‌عنوان بخشی از راهکار مرکز فعالیت دیجیتالی دنی ای مک پرده‌برداری کرد. او اعلام‌نمود که آیتیونز برای همه کاربران مک رایگان است. او به این نتیجه رسید: «با آیتیونز به انقلاب موسیقی بپیوندید و وسایل موسیقی خود را ده برابر ارزشمندتر کنید». بعدها این را به‌عنوان شعار تبلیغاتی قرار داد: «بشکافید، ادغام کنید، رایت نمایید».

آن بعدازظهر جابز با جان مارک آف از مجله نیویورک تایمز ملاقات‌کرد. مصاحبه به‌طور نامناسبی پیش می‌رفت اما در پایان، جابز بر روی مک نشست و آیتیونز را به نمایش گذاشت. او در حالیکه الگوهایی بر روی صفحه می‌رقصیدند، گفت: «این مرا به یاد جوانیم می‌اندازد».

آیپاد

گام بعدی در راهکار مرکز فعالیت دیجیتالی، ساختن یک پخش‌کننده موسیقی قابل‌حمل بود. جابز دریافت که اپل فرصت طراحی چنین وسیله‌ای را همزمان با نرم‌افزار آیتیونز دارد که به آن اجازه‌بدهد تا ساده‌تر باشد. فعالیتهای پیچیده می‌توانست با کامپیوتر انجام شود و کارهای ساده با دستگاه صورت‌پذیرد. بنابراین آیپاد تولیدشد، وسیله‌ای که اپل را از یک سازنده کامپیوتر به ارزشمندترین شرکت جهان تبدیل کرد.

جابز علاقه خاصی به این پروژه داشت، زیرا موسیقی را دوست‌داشت. او به همکارانش گفت که پخش‌کننده‌های موسیقی که تا آن زمان در بازار بودند زیاد جذاب نبودند. فیل شیلر، جان رابینشتاین و بقیه گروه هم موافق بودند. در حین اینکه آنها مشغول ساختن آیتیونز بودند، زمانی را صرف ساختن ریو و پخش‌کننده‌های دیگر می‌کردند، و سپس آنها را به زباله تبدیل می‌کردند. شیلر می‌گفت: «ما دور هم می‌نشستیم و می‌گفتیم که اینها واقعاً دردسر هستند. آنها حدود شانزده آهنگ را در خود نگه می‌داشتند و شما نمی‌توانستید بفهمید که چگونه آنها را به‌کار ببرید».

در پاییز ۲۰۰۰، جابز شروع به ساختن یک پخش‌کننده موسیقی قابل‌حمل کرد اما رابینشتاین پاسخ داد که اجزاء لازم هنوز در دسترس نیست. او از جابز خواست صبر کند. پس از چند ماه، رابینشتاین توانست یک صفحه ال‌سی‌دی کوچک مناسب و یک باطری لیتیوم پلیمری قابل‌شارژ به‌دست بیاورد. چالش سخت‌تر، پیدا کردن درایوی بود که به‌اندازه کافی کوچک باشد، اما حافظه زیادی داشته باشد تا با استفاده از آن بتوانند یک پخش‌کننده موسیقی عالی بسازد. در فوریه ۲۰۰۱، او به یکی از سفرهای دوره‌ای خود به ژاپن رفت تا با متصدیان اپل ملاقات کند.

در پایان یکی از ملاقات‌های معمولی‌اش با توشیبا، مهندسان در مورد محصول جدیدی صحبت کردند که در حال آزمایش بر روی آن بودند و تا ژوئن آماده می‌شد. آن محصول، درایو کوچک ۱/۸ اینچی بود که می‌توانست پنج گیگابایت (حدوداً هزار آهنگ) را در خود ذخیره کند و آنها مطمئن نبودند که می‌خواهند با آن چه کار کنند. زمانیکه مهندسان توشیبا آن را به رابینشتاین نشان دادند، او فوراً متوجه شد که این در کجا می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. هزار آهنگ در جیب شما است، این عالی بود. اما او خود را بی‌علاقه نشان داد. جابز هم در ژاپن بود و در کنفرانس دنی ای مک در توکیو، سخنرانی داشت. آنها در آن شب در هتل اوکارا، جاییکه جابز در آن اقامت داشت، با یکدیگر ملاقات کردند. رابینشتاین به او گفت: من می‌دانم که چطور این کار را انجام دهم. چیزی که من نیاز دارم یک چک ۱۰ میلیون دلاری است. جابز فوراً به او اجازه

داد. بنابراین رابینشتاین مذاکره با توشیبا را آغاز کرد تا حق انحصاری همه دیسکهایی را که می‌توانست تولید کند داشته باشد و او به دنبال کسی بود که بتواند تیم توسعه را هدایت کند.

تونی فادل، برنامه‌نویسی کارآفرین و بی‌پروا بود، او درحالیکه هنوز در دانشگاه میشیگان بود سه شرکت را راه‌اندازی کرده بود. او رفته بود تا در کارخانه سازنده وسایل دستی جنرال مجیک کار کند که در آنجا با پناهندگان اپل، اندی هرتزفلد و بیل اتکینسون ملاقات کرد - و سپس زمانی را در شرکت الکترونیکی فیلیپس گذراند، در آنجا با موهای کوتاه سفید و شیوه‌ای سرکش با فرهنگ آنها مخالفت نمود. او ایده‌هایی را برای ایجاد پخش‌کننده موسیقی دیجیتالی بهتر ارائه داد. روزی او در کلورادو[1] بود و با عمویش اسکی می‌کرد که تلفن همراهش زنگ زد. رابینشتاین بود که به او گفت اپل به دنبال شخصی است که بتواند بر روی یک وسیله الکترونیکی کوچک کار کند. فادل با اعتماد به نفس کامل با مباهات گفت که در ساختن چنین وسایلی، نابغه است. رابینشتاین او را به کاپرتینو دعوت کرد.

فادل تصور می‌کرد که برای کار کردن در یک برنامه دیجیتالی شخصی دعوت به‌کار شده است، جانشینی برای شرکت نیوتن. اما زمانیکه با رابینشتاین ملاقات کرد، بحث سریعاً به آیتیونز کشیده شد که از سه ماه پیش عرضه شده بود. رابینشتاین به او گفت: ما تلاش کردیم تا پخش‌کننده‌های ام.پی۳ را به آیتیونز وصل کنیم و نتیجه بسیار ناگوار بود. ما فکر می‌کنیم باید نمونه خودمان را بسازیم.

فادل هیجان‌زده شده بود: من به موسیقی علاقه‌دارم. من تا حدی آن را در ریپل نتورکس تمرین‌کردم. او موافقت‌کرد که حداقل به‌عنوان مشاور به اپل بیاید. پس از چند هفته، رابینشتاین اصرار کرد که اگر قرار است او تیم را رهبری کند، باید کارمند دائم اپل شود. اما فادل امتناع کرد؛ او آزادی خود را دوست‌داشت. رابینشتاین از آنچه برد فادل در نظر می‌گرفت عصبانی بود. او به فادل گفت: «این یکی از تصمیمات بزرگ زندگی‌ات است و هرگز از آن پشیمان نمی‌شوی».

1- Clorado

او می‌خواست با اکراه فادل را مجبورکند. او حدود بیست نفر را که برای پروژه معین شده بودند در اتاقی دور هم جمع کرد. وقتی فادل وارد شد، رابینشتاین به او گفت: «تونی، ما این پروژه را انجام نمی‌دهیم مگر اینکه تو کارمند تمام‌وقت بشوی، هستی یا نه؟ باید همین حالا تصمیم بگیری».

فادل به چشمان رابینشتاین نگاه کرد، سپس به سمت حضار برگشت و گفت: «آیا این همیشه در اپل اتفاق می‌افتد که افراد تحت اجبار قرار می‌گیرند تا پیشنهادی را امضا کنند؟» چند لحظه مکث‌کرد و گفت: بله و با اکراه با رابینشتاین دست‌داد. فادل می‌گوید: «برای سالها بین من و جان حس بسیار ناراحت‌کننده‌ای باقی ماند». رابینشتاین هم موافق بود: «فکر نمی‌کنم هرگز مرا ببخشد».

فادل و رابینشتاین با یکدیگر برخوردهایی داشتند زیرا هر دوی آنها فکر می‌کردند که آیپاد را خودشان بوجود آورده بودند. از نظر رابینشتاین، ماهها پیش جابز به او ماموریت داده بود که درایو توشیبا را پیدا کند و صفحه، باطری و عناصر کلیدی دیگر را کشف کند. او سپس فادل را آورد تا آنها را در کنار هم قرار دهد. او و سایر کسانی که از در چشم بودن فادل به خشم آمده بودند، وی را تونی مزخرف می‌خواندند. اما از دید فادل، او قبل از اینکه به اپل بیاید، برنامه‌هایی را برای یک پخش‌کننده ام.پی.۳ عالی ارائه‌کرده و قبل از اینکه موافقت‌کند که به اپل بیاید، آن را برای فروش به شرکت‌های دیگر پیشنهاد داده بود. این مساله که چه کسی در ساخت آیپاد، شایسته اعتبار بیشتری است یا باید عنوان پدر آیپاد را کسب کند، سالها در مصاحبه‌ها، مقالات و حتی در سایت ویکیپدیا مورد بحث قرار گرفت.

اما در ماه‌های آینده، آنقدر آنها مشغول‌بودند که نتوانستند با یکدیگر منازعه‌کنند. جابز می‌خواست آیپاد تا کریسمس به بازار عرضه‌شود، و این به این معنا بود که باید برای پرده‌برداری در اکتبر آماده‌شود. آنها به دنبال شرکتهایی بودند که پخش‌کننده‌های ام.پی.۳ را طراحی می‌کردند و می‌توانستند به‌عنوان اساس کار اپل به‌کار گرفته شوند، در نهایت شرکت کوچکی به نام پخش‌کننده پرتال را انتخاب کردند. فادل به گروهی که آنجا بودند، گفت: «این پروژه‌ای است که قرار است اپل را مجدداً شکل‌دهد، و ده سال بعد قرار است یک بنگاه موسیقی باشد نه یک

بنگاه کامپیوتر» او آنها را متقاعد کرد تا معامله منحصر بفردی را امضا کنند، گروه او هم شروع به اصلاح نقص‌های پخش‌کننده پرتال کردند، که برای مثال شامل رابط‌های پیچیده، طول عمر کم باطری، و ناتوانی ساختن لیست پخش‌های بیش از ده آهنگ می‌شد.

خودش است!

ملاقاتهایی وجود دارد که به یاد ماندنی هستند، هم بدلیل اینکه آنها لحظاتی تاریخی را بوجود می‌آورند و هم به این دلیل که آنها شیوه کار یک رهبر را روشن می‌سازند. نمونه‌ای از این ملاقاتها، گردهمایی اپل در اتاق کنفرانس طبقه چهارم در آوریل ۲۰۰۱ بود که در آن جابز در مورد مسائل اساسی آیپاد تصمیم‌گیری کرد. رابینشتاین، شیلر، جف رابین و مدیر بازاریابی استن ان.جی آنجا بودند تا طرح پیشنهادی فادل را که به جابز ارائه‌شد بشنوند. فادل، جابز را نمی‌شناخت و به‌طور قابل درکی مرعوب بود. او می‌گوید: زمانیکه وارد اتاق کنفرانس شد، من بلند شدم و با خودم فکر کردم که این استیو است! من واقعاً گارد گرفته بودم چون شنیده بودم که او چقدر می‌تواند بی‌رحم باشد.

جلسه با ارائه بازارهای بالقوه و اینکه شرکت‌های دیگر چه کار می‌توانند انجام دهند شروع شد. جابز مطابق معمول، تحمل‌نداشت. فادل گفت: ما بیش از یک دقیقه به هر اسلاید توجه نمی‌کنیم. زمانیکه اسلاید دیگر نوازندگان ممکن را در بازار نشان‌داد، او آن را کنار زد و گفت: نگران سونی نباشید. ما می‌دانیم که داریم چه کار می‌کنیم ولی آنها نمی‌دانند. پس از آن، آنها نمایش اسلایدها را رها کردند، و به جای آن جابز با سئولاتی گروه را مورد هدف قرار داد. فادل یک درس گرفت: «استیو ترجیح می‌دهد در لحظه زندگی‌کرده، و مسائل را حل و فصل کند.» او یکبار به من گفت: «اگر به اسلاید نیاز داری، نشان می‌دهد که نمی‌دانی می‌خواهی درباره چه موضوعی صحبت کنی».

در عوض جابز دوست‌داشت، اشیاء فیزیکی را که می‌توانست احساس، بررسی و نوازش کند به او نشان داده شود. بنابراین فادل سه مدل متفاوت را به اتاق کنفرانس آورد، رابینشتاین به او

آموخته بود که چطور به‌طور متوالی آنها را نشان‌دهد تا انتخاب ارجح آن، شاهکار شود. آنها آن گزینه را زیر یک جام چوبی در مرکز میز پنهان‌کردند.

فادل بوسیله بیرون‌آوردن بخش‌های مختلف مورد استفاده از یک جعبه و گستردن آنها بر روی میز، ارائه‌اش را آغاز کرد. یک درایو ۱/۸ اینچی، صفحه ال.سی.دی، صفحه مدارها و باطریهایی وجود داشت که تمامی آنها با هزینه و وزنشان برچسب خورده بودند. در همان حال که آنها را نشان می‌داد، آنها بحث می‌کردند که چگونه قیمتها و اندازه‌ها در سالهای بعد ممکن‌است کم شود. برخی از قطعات می‌توانستند در کنار هم قرار گیرند - مثل قالب‌های لوگو - تا گزینه‌ها را نشان دهند.

سپس فادل شروع به نشان‌دادن مدلهای خود کرد، که از فوم‌های استیر ساخته شده بود و سیم‌های اتصالی داشت که وزن مناسبی را ایجاد می‌کرد. اولین مدل، شیاری برای یک کارت حافظه قابل حرکت برای موسیقی داشت. جابز آن را به دلیل پیچیده‌بودن رد کرد. دومین مدل حافظه رم متحرکی داشت که ارزان‌قیمت بود اما اگر باطری تمام می‌شد، همه آهنگ‌ها پاک می‌شد. جابز از آن خوشش نیامد. پس از آن فادل برخی از قطعات را در کنار هم قرار داد تا نشان‌دهد که یک وسیله با درایو ۱/۸ اینچی چگونه می‌تواند باشد. جابز کنجکاو به نظر می‌رسید. نمایش با برداشتن جام و آشکار کردن مدل یکپارچه آن گزینه توسط فادل، به اوج خود رسید. فادل می‌گفت: امیدوار بودم با قطعات لوگو بتوانم آن مدل را بیشتر به نمایش بگذارم، بالاخره استیو، گزینه درایوی را انتخاب‌کرد که ما آن را مدل‌سازی کرده بودیم. او تقریباً از آن فرایند گیج شده بود: «من به بودن در شرکت فیلیپس عادت‌داشتم که در آن تصمیمات شبیه به این، ملاقاتهای زیادی را لازم داشت و باید پاورپوینت‌های بسیاری ارائه می‌شد و برای مطالعه بیشتر برگردانده می‌شد».

پس از آن نوبت فیل شیلر بود. او پرسید: می‌توانم هم اکنون ایده‌ام را توضیح دهم؟ او اتاق را ترک‌کرد و با چند مدل آیپاد بازگشت که همه آنها وسیله‌ای شبیه به هم داشتند. او گفت: من به این نکته فکر می‌کردم که چگونه در یک لیست پخش جستجو می‌کنید. شما نمی‌توانید یک دکمه را صد بار فشار دهید. بهتر نبود اگر می‌توانستید یک چرخ داشته باشید؟ با گرداندن

چرخ با انگشت خود می‌توانستید آهنگ‌ها را مرور کنید. هر چه بیشتر می‌گرداندید، مرور سریعتر انجام می‌شد، بنابراین به سادگی می‌توانستید در صدها آهنگ به سرعت پیش روید. جابز فریاد زد: خودش است! او از فادل و مهندسان خواست تا بر روی آن کار کنند.

زمانیکه پروژه شروع‌شد، جابز خود را غرق در آن می‌کرد. خواسته اصلی او سهولت بود. او به صفحه اول هر رابط کاربری می‌رفت و آزمونی را به‌کار می‌برد: اگر او آهنگ یا عملکردی را می‌خواست، آیا می‌توانست در سه کلیک به آن دست یابد. در ضمن کلیک‌ها باید شهودی باشد، اگر نمی‌توانستید بفهمید که چگونه دارید مسیر یابی کنید، یا اگر به بیش از سه کلید نیاز داشت، خشمگین می‌شد. فادل می‌گفت: زمان‌هایی بود که ما درباره مشکل رابط کاربری به مغز خود فشار آورده بودیم و فکر می‌کردیم همه گزینه‌ها را در نظر گرفته‌ایم، و او می‌گفت: آیا به این فکر کرده‌اید؟ او مشکل یا رویکرد را مجدداً تعریف می‌کرد و مشکل کوچک ما برطرف می‌شد.

جابز هرشب با تلفن ایده‌هایی را مطرح می‌کرد. فادل و دیگران با یکدیگر تماس می‌گرفتند، در مورد آخرین پیشنهادات جابز بحث می‌کردند و برای اینکه فکر او به جایی برود که آنها می‌خواستند و نیمی از زمانشان را بر روی آن کار کرده بودند، دسیسه‌چینی می‌کردند. فادل می‌گفت: ما این چیزهای چرخشی را از آخرین ایده استیو داشتیم و همه تلاش می‌کردیم تا در برابر آن تاب بیاوریم.

یکی از دیدگاههای کلیدی که جابز داشت این بود که تا جایی که ممکن بود باید عملکردهایی اجرا می‌شدند تا آیتیونز به جای اینکه بر روی آیپاد استفاده شود، بر روی کامپیوتر شما به‌کار رود. همانطور که بعدها یادآور شد:

«برای اینکه استفاده از آیپاد واقعاً ساده شود – و این از سوی من مشاجرات زیادی را در پی داشت – لازم بود تا آنچه را که خود دستگاه انجام می‌داد محدود کنیم. در عوض ما آیتیونز را بر روی کامپیوتر قرار دادیم. برای مثال، ما آن را طوری درست‌کردیم که نمی‌توانستید با استفاده از دستگاه، لیست‌پخش را بسازید. شما لیست‌پخش را در آیتیونز درست می‌کردید و سپس آن را با دستگاه منطبق می‌کردید. این شیوه بحث‌انگیز بود. اما آنچه ریو و دستگاههای دیگر را بسیار مبتلا

به مرگ مغزی می‌کرد این بود که آنها پیچیده بودند. آنها باید چیزهایی شبیه به ساختن لیست‌پخش را انجام می‌دادند، زیرا آنها با نرم‌افزار جاک باکس بر روی کامپیوتر شما هماهنگ نبودند. بنابراین با داشتن نرم‌افزار آیتیونز و دستگاه آیپاد اجازه داده می‌شد تا کامپیوتر و دستگاه با هم کار کنند و به ما اجازه می‌داد تا دشواری‌ها را به‌طور صحیحی برطرف کنیم.»

نقطه اوج همه این آسان‌سازیها، فرمان جابز بود که همکارانش را متحیر کرده بود مبنی بر اینکه آیپاد نباید کلید روشن/ خاموش داشته باشد. این در مورد اکثر دستگاههای اپل صادق بود. آنها به این کلید نیاز نداشتند، اگر از دستگاههای اپل استفاده نمی‌شد، خاموش می‌شدند و زمانیکه هر کلیدی را لمس می‌کردید روشن می‌شدند. اما هیچ دکمه‌ای نیاز نبود که کلیک کنید. «خاموش هستی، خداحافظ»

ناگهان همه چیز معنی پیدا کرد: درایوی که هزار آهنگ را در خود جای می‌دهد، رابط و چرخ مروری که به شما اجازه می‌دهد تا هزاران آهنگ را مدیریت کنید، اتصال فایر وایری که می‌تواند هزاران آهنگ را در ده دقیقه همگام‌سازد، و یک باطری که تا هزار آهنگ دوام دارد. جابز یادآور شد: ما ناگهان به یکدیگر نگاه کردیم و گفتیم: این بسیار عالی خواهد بود. ما می‌دانستیم که عالی بود زیرا می‌دانستیم که هر کدام از ما شخصاً یکی از آنها را می‌خواستیم. این مفهوم بسیار زیبا و ساده بود: «هزار آهنگ در جیب شما» یکی از آگهی‌نویسان پیشنهاد کرد که آن را پاد بنامند. جابز از نامهای ای مک و آیتیونز اقتباس کرده و آن را به آیپاد تغییر داد.

سفیدی وال

جانی ایوه زمانیکه یکروز صبح از خانه‌اش در سان فرانسیسکو به سمت کاپرتینو رانندگی می‌کرد، ایده‌ای به ذهنش خطور کرد. او با مدل فوم آیپاد ور می‌رفت و تلاش می‌کرد بفهمد که محصول نهایی چگونه خواهد شد. او به همکارانش در ماشین گفت که ظاهر آن باید سفید خالص باشد و باید به‌طور یکپارچه به قسمت پشتی که استیل ضد زنگ براق است وصل شود.

ایوه گفت: چیزی که بیشتر از همه درباره آیپاد افتخار می‌کنم این است که چیزی درباره آن وجود دارد که آن را حائز اهمیت می‌کند و نه قابل عرضه[۱].

سفید مد نظر او سفید معمولی نبود، بلکه سفید خالص بود. او می‌گوید: نه تنها دستگاه، بلکه هدفون‌ها و سیم‌ها و حتی جعبه دستگاه هم سفید خالص بودند. دیگران منازعه می‌کردند که هدفون‌ها قطعاً باید سیاه باشند، شبیه همه هدفون‌ها. ایوه گفت: اما استیو فوراً نظر من را قبول‌کرده و سفید را پذیرفت. باید در آن خلوص باشد. جریان موجی سیم‌های سفید آیپاد را به یک نماد تصویری تبدیل‌کرد. همانطور که ایوه آن را توصیف‌کرد: «من سفید را دوست داشتم، سفید فقط یک رنگ طبیعی نبود. بلکه خالص و آرام هم بود. جسور و تجملی و در عین حال بسیار غیر برجسته».

گروه تبلیغات لی کلاو می‌خواست به جای اینکه آگهی معرفی سنتی محصول را بوجود بیاورد که ویژگی‌های دستگاه را به نمایش می‌گذارد، ماهیت نمادین آیپاد و سفیدی آن را تحسین‌کند. جیمز وینسنت[۲]، جوان بلندقد بریتانیایی که در یک گروه موسیقی به‌عنوان دی.جی کار کرده بود، اخیراً به این آژانس تببلیغاتی پیوسته بود و فرد مستعدی بود تا کمک کند که آگهی تبلیغاتی اپل بر دوستداران نسل هزار ساله موسیقی و نه بر افزایش‌دهندگان یاغی زاد و ولد تمرکز نماید. با کمک مدیر هنری، سوزان الین سنگان[۳] آنها برای آیپاد، مجموعه‌ای تابلوی اعلانات و پوستر درست‌کردند و گزینه‌های مورد نظرشان را بر روی میز اتاق کنفرانس گستردند تا جابز آنها را بررسی نماید.

در قسمت سمت راست، اغلب گزینه‌های سنتی را قرار دادند که عکس‌های ساده‌ای از آیپاد را روی پیش‌زمینه سفید نشان می‌داد. در قسمت چپ، اکثر تدابیر نمایی و گرافیکی را گذاشته بودند که فقط نیمرخ فردی را نشان می‌داد، در حالیکه به یک آیپاد گوش می‌کرد، می‌رقصید و سیم‌های هدفون آن با موسیقی موج می‌زد. ونسنت می‌گفت: «آن تصویر، رابطه عاطفی و قوی

۱- هر چیزی که قابل عرضه باشد، قابل اهمیت نیست. (مترجم)

2 - James Vincent
3 - Susan Alinsangan

شخصی شما با موسیقی را می‌فهمید». او به دانکن میلنر[1]، مدیر آفرینشی که آنها همه قاطعانه طرفدار سمت چپ بودند پیشنهاد کرد تا ببیند آیا می‌توانند جابز را به آن سمت متمایل سازند. زمانیکه او واردشد، او فوراً به سمت راست رفت و به تصاویر بی‌روح محصول نگاه کرد. او گفت: عالی به نظر می‌رسد. اجازه‌دهید درباره این صحبت‌کنیم. وینسنت، میلنر و کلاو از سمت دیگر تکان نخوردند. نهایتاً، به بالا نگاه کرد، به تدابیر نمایی نگاهی انداخت و گفت: اوه، حدس می‌زدم این چیزها را دوست داشته باشید. سپس سرش را تکان داد و گفت: این، محصول را نشان نمی‌دهد. نشان نمی‌دهد که این چیست. وینسنت پیشنهاد کرد که آنها از تصاویر نمایی استفاده‌کنند اما عبارت ۱۰۰۰ آهنگ در جیب شما را هم اضافه نمایند. این، همه‌چیز را بیان می‌کند. جابز نگاهی به سمت راست میز انداخت و نهایتاً موافقت‌کرد. جای تعجب نبود که او سریعاً اظهار داشت که این ایده او بود که به سمت تبلیغات نمایی‌تر بروند.

جابز گفت: برخی افراد بدبین بودند که می‌پرسیدند: این چگونه می‌تواند واقعاً باعث فروش آیپاد شود؟ اما من توانستم این ایده را اجرایی نمایم. جابز فهمید که این واقعیت که اپل یک سیستم یکپارچه کامپیوتر، نرم‌افزار و دستگاه داشت، مزیت دیگری را نیز دارا بود. این بدین معنا بود که فروش آیپاد باعث فروش ای مک می‌شد و به همین ترتیب، او می‌توانست پولی را که صرف تبلیغات ای مک می‌کرد، برای تبلیغات آیپاد هزینه‌کند، در واقع یک تیر و دو نشان، زیرا این تبلیغات باعث شادابی و درخشش همه اجناس اپل می‌شد. او گفت: من این ایده عالی را داشتم که ما با تبلیغ آیپاد می‌توانیم مک‌های بسیاری را بفروشیم. علاوه بر این، آیپاد می‌توانست وضعیت اپل را شاداب‌تر نماید. بنابراین من بودجه ۷۵ میلیون دلاری تبلیغات را به سمت آیپاد بردم - اگرچه گروه یک صدم آن را نیز تصدیق نمی‌کرد - این بدین معنی بود که ما با پخش‌کننده‌های موسیقی بر بازار چیره‌شدیم.

تبلیغات تلویزیونی نیمرخ نمایی فردی که با آهنگ می‌رقصید و توسط جابز، کلاو و وینسنت برگزیده شده بود را نشان می‌داد. کلاو می‌گفت: در ملاقات‌های بازاریابی هفتگی که داشتیم، پیداکردن موسیقی یکی از تفریحات اصلی ما شده بود. ما موسیقی‌هایی را مشخص

1 - Duncan Milner

می‌کردیم و استیو طبق معمول می‌گفت: من از این متنفرم، و جیمز باید با او صحبت می‌کرد تا راضی‌شود. تبلیغات باعث معروف‌شدن بسیاری از اجناس جدید می‌شد، مخصوصاً محصول «لوبیاهای چشم سیاه»[1] وقتیکه یک تبلیغ جدید قرار بود تولید شود، جابز درباره آن فکر می‌کرد، با وینسنت تماس می‌گرفت و اصرار می‌کرد که آن را کنسل‌کند. او می‌گفت: این یک مقدار مزخرف است یا این یک کمی بدیهی است. بیا از این صرف‌نظر کنیم. جیمز خسته می‌شد و تلاش می‌کرد تا بحث را عوض کند. او می‌گفت: صبر کن، عالی می‌شود. جابز همیشه نرم می‌شد، تبلیغ ساخته می‌شد و او از آن خوشش می‌آمد.

جابز در ۲۳ اکتبر ۲۰۰۱ در یکی از مراسم‌های راه‌اندازی محصولات از آیپاد پرده‌برداری کرد. در دعوتنامه به شوخی نوشته شده بود: «تذکر: این یک مک نیست». زمانیکه لحظه رونمایی از محصول فرا رسید، پس از اینکه او قابلیت‌های فنی دستگاه را توصیف‌کرد، مثل همیشه به سمت میز نرفت تا پارچه مخمل را بردارد. در عوض گفت: اتفاقاً من یکی از آنها را اینجا در جیبم دارم. او دستش را در جیب شلوارش کرد و دستگاه سفید براق را بیرون آورد. این وسیله کوچک شگفت‌انگیز، هزار آهنگ را در خود ذخیره می‌کند و درست در جیب من جا می‌شود. آن را در جیبش گذاشت و آهسته از صحنه خارج‌شد تا تشویق و تمجید شود.

در ابتدا، در بین فعالان عرصه تکنولوژی، تردیدهایی وجود داشت، مخصوصاً درباره قیمت ۳۹۹ دلاری آن. با وجود این، بر مشتریان تاثیر خوبی داشت. علاوه بر این، آیپاد جوهره هر چیزی بود که اپل معین کرده بود: شعر به مهندسی پیوند خورد، هنر و خلاقیت با تکنولوژی با هم در آمیختند و نتیجه طراحی ساده و برجسته آن بود. استفاده از آن آسان بود که بدلیل سیستم یکپارچه به هم پیوسته آن از کامپیوتر به فایر وایر و به دستگاه و به نرم‌افزار و به مدیریت محتوا بود. زمانیکه آیپاد را از جعبه در می‌آوردید، آنقدر زیبا بود که می‌درخشید و باعث شده بود همه پخش‌کننده‌های موسیقی دیگر طوری به نظر بیایند که انگار در ازبکستان طراحی و ساخته شده بودند.

1- Black Eyed Peas

تا آن زمان، مک اصلی قابلیت این را نداشت که بتواند شرکت را به سمت آینده سوق بدهد. وزنیاک که تا مدتها درباره سیستم یکپارچه تردید داشت، در فلسفه‌اش تجدیدنظر کرد. وزنیاک پس از اینکه آیپاد به بازار عرضه‌شد احساساتش برانگیخته شد: «منطقی است که اپل، شرکتی بود که از عهده آن بر می‌آمد. به‌رغم همه اینها، پیشینه کامل اپل، ساختن نرم‌افزار و سخت‌افزار است و نتیجه آن این است که آن دو با همدیگر بهتر کار می‌کنند».

روزی که لوی، پیش گزارش خود درباره آیپاد را چاپ‌کرد، قرار بود بیل گیتس را در وعده شام ملاقات‌کند و آن را به او نشان‌داد. لوی سئوال کرد: آیا این را دیده‌ای؟ گیتس، به حیطه‌ای وارد شد که آدم را یاد فیلمهای علمی تخیلی می‌انداخت که در آن یک آدم فضایی با یک شیء جدید روبرو می‌شود و اجازه می‌دهد همه اطلاعات ممکن درباره آن شیء مستقیماً به مغز او وارد شود. گیتس در حالیکه چشمانش ثابت به صفحه خیره شده بود، دکمه مرور را می‌چرخاند و دکمه‌ها را فشار می‌داد. او نهایتاً گفت: به نظر محصول چشمگیری است. سپس مکث کرد و در حالیکه گیج به نظر می‌رسید، پرسید: «این فقط برای مکینتاش است؟»

فصل بیست و هشتم

فروشگاه آیتیونز

جوجه کبوتر رنگارنگ



وارنر موزیک[1]

در اوایل سال ۲۰۰۲، اپل با چالشی جدید روبرو شد. اتصال یکپارچه بین آیپاد، نرم‌افزار آیتیونز و کامپیوتر، مدیریت موسیقی‌های موجود را آسان می‌نمود، اما برای فراهم‌کردن آهنگ جدید باید از این محیط بسیار راحت خارج می‌شدید و یک سی‌دی می‌خریدید و یا آهنگ‌ها را به‌صورت آنلاین دانلود می‌کردید. کار دوم معمولاً به معنای هجوم به حوزه‌های مشکوک اشتراک فایل و خدمات تکثیر غیرمجاز بود. بنابراین جابز می‌خواست روشی را برای دانلود آهنگ به کاربران آیپاد ارائه‌دهد که آسان، مطمئن و قانونی باشد.

صنعت موسیقی نیز با چالشی روبرو شد. این صنعت از بیماری خدمات تکثیر غیر مجاز – نپستر، گروکستر، گناتلا، کازا[2] – که مردم را قادر ساخته بود تا از آهنگهای رایگان استفاده کنند، و باعث شده بود که فروش قانونی سی‌دی‌ها در سال ۲۰۰۲، ۹ درصد کاهش پیدا کند، به ستوه آمده بود. مسئولان اجرایی در شرکت‌های موسیقی با نا امیدی تلاش می‌کردند تا بر سر استاندارد مشترکی برای حفاظت در برابر کپی موسیقی‌های دیجیتالی به توافق برسند. پل ویدیچ[3] از شرکت موزیک وارنر و همکار او بیل رادوشل از شرکت آ.او.ال تایم وارنر[4] در این زمینه با شرکت سونی همکاری می‌کردند و امیدوار بودند که اپل را راضی‌کنند تا عضوی از ائتلاف آنها باشد. بنابراین گروهی از آنها در ژانویه ۲۰۰۲ رهسپار کاپرتینو شدند تا با جابز ملاقات‌کنند.

ملاقات آسانی نبود، ویدیچ سرماخورده بود و نمی‌توانست صحبت‌کند، بنابراین نماینده او کوین گیج[5]، سخنرانی را شروع‌کرد. جابز که در راس میز کنفرانس نشسته بود، بی‌قرار بود و دلخور به نظر می‌آمد. پس از نشان‌دادن چهار اسلاید، دستش را تکان‌داد و حرف او را قطع کرد. همه به سمت ویدیچ برگشتند که تلاش می‌کرد صحبت‌کند. او پس از مکثی طولانی گفت: درست می‌گویید. ما نمی‌دانیم چه کار کنیم. لازم است شما به ما کمک‌کنید تا آن را حل کنیم. جابز بعدها یادآور شد که کمی شوکه شده بود و موافقت‌کرد اپل با فعالیت وارنر–سونی همکاری کند.

---

1 - Warner Music
2 - Napster, Grokster, Gnutella, Kazaa
3 - Paul Vidich
4 - Bill Raduchel of AOL Time Warner
5 - Kevin Gage

اگر شرکت‌های موسیقی می‌توانستند بر سر یک روش استاندارد رمزگذاری برای حفاظت از فایلهای موسیقی به توافق برسند، در آن‌صورت فروشگاه‌های آنلاین می‌توانستند بسط و توسعه یابند. اما این امر، ایجاد فروشگاه آیتیونز - که به اپل اجازه می‌داد تا بر چگونگی اداره فروشگاه‌های آنلاین کنترل داشته باشد - را برای جابز دشوار می‌ساخت. با وجود این، پس از ملاقات ژانویه ۲۰۰۲، زمانیکه شرکت سونی به‌دلیل حمایت از فرمت اختصاصی خود که از آن امتیازاتی را کسب می‌نمود تلاش می‌کرد که خود را از گفتگوها کنار بکشد، فرصت را برای جابز مهیا کرد.

نوبایوکی آیدئی[1] از شرکت سونی برای تونی پرکینز[2]، ویراستار رد هرینگ توضیح داد: «شما استیو را می‌شناسید، او برنامه خود را دارد. اگرچه یک نابغه است، همه چیز را با شما شریک نمی‌شود. اگر شرکت بزرگی باشید، کارکردن با او برایتان دشوار است، یک کابوس است». هاوارد استرینگر[3]، رئیس شرکت سونی در آمریکای شمالی، درباره جابز افزود: «تلاش برای باهم‌بودن صراحتاً وقت تلف کردن بود».

درعوض، شرکت سونی به شرکت یونیورسال ملحق‌شد تا یک سرویس پذیره‌نویسی به نام پرسپلی[4] را ایجاد نمایند. در ضمن، شرکتهای آ.او.ال تایم وارنر، برتلزمن[5]، و ای.ام.آی[6] هم با شرکت ریل نتورکس[7] مشارکت‌کردند تا یک شبکه موسیقی را ایجاد کنند. هر کدام برای اینکه اینکه امتیاز آهنگ‌هایش را به سرویس رقیب ندهد، تنها نیمی از موسیقی‌هایی که در دسترس داشت را ارائه داد.

هر دوی آنها، سرویس‌های پذیره‌نویسی بودند که به مشتریان اجازه می‌دادند آهنگ را بشنوند، ولی نمی‌توانستند آنها را ذخیره نمایند، بنابراین اگر پذیره‌نویسی شما منقضی می‌شد، دیگر به آن آهنگها دسترسی نداشتید. آنها محدودیتهای پیچیده‌ای داشتند. در واقع آنها در

---

1 - Nobuyuki Idei
2 - Tony Perkins
3 - Howard Stringer
4 - Pressplay
5 - Bertelsmann
6 - EMI
7 - RealNetworks

مجله دنیای کامپیوترهای شخصی[1] در ردیف نهم لیست «۲۵ محصول فنی بد تاریخ صنعت» قرار گرفتند. آن مجله بیان‌کرد: «ویژگیهای گیج‌کننده این سرویس‌ها نشان می‌دهد که شرکتهای ضبط موسیقی هنوز در این زمینه خیلی کم‌تجربه‌اند.»

در این لحظه، جابز می‌توانست به سادگی تصمیم‌بگیرد که اجازه تکثیر غیر مجاز آهنگ‌ها را بدهد. موسیقی رایگان به معنای آیپادهای ارزشمندتر بود، با این وجود چون واقعاً موسیقی و هنرمندانی که آنها را می‌ساختند، دوست‌داشت با آنچه که او سرقت محصولات خلاقانه می‌نامید، مخالفت کرد. همانطور که بعدها به من گفت:

«از اولین روزهایی که در اپل بودم فهمیدم که زمانی به پیشرفت دست می‌یافتیم که ایده‌ای ذهنی را ایجاد می‌کردیم. اگر مردم نرم‌افزار ما را کپی می‌کردند یا می‌دزدیدند، ما از کار بیکار می‌شدیم. اگر از آن حفاظت نمی‌شد، برای ساختن نرم‌افزار یا طراحی محصولات جدید انگیزه‌ای نداشتیم. اگر حفاظت از استعداد ذهنی از بین برود، شرکت‌های خلاق نیز از بین می‌روند یا هرگز شروع به‌کار نمی‌کنند. اما دلیل ساده‌تری هم وجود دارد: دزدی‌کردن اشتباه است. هم به مردم دیگر و هم به شخصیت خودتان آسیب می‌رساند.»

در هر حال، او می‌دانست که بهترین راه – در واقع تنها راه – برای متوقف‌ساختن تکثیر غیرمجاز، ارائه راه‌حل دیگری بود که از سرویس‌های گیج‌کننده‌ای که شرکتهای موسیقی دیگر اختراع می‌کردند، جالب‌تر باشد. او به اندی لانگر از اسکوایر[2] گفت: «ما می‌خواهیم یک راه‌حل قانونی برای این کار بوجود بیاوریم. روشی که در آن همه برنده می‌شوند، شرکتهای موسیقی برنده می‌شوند، هنرمندان برنده می‌شوند، اپل برنده می‌شود و حتی کاربر هم برنده می‌شود، زیرا سرویس بهتری را به‌دست می‌آورد و مجبور نیست که یک دزد باشد».

بنابراین جابز اقدام به ایجاد فروشگاه آیتیونز و ترغیب پنج شرکت برتر ضبط موسیقی کرد تا اجازه‌دهند تا نمونه‌های دیجیتالی آهنگهای آنها در آنجا به فروش برسند. او یادآور شد: «من هرگز زمان زیادی را برای متقاعدکردن افراد برای انجام کار درست صرف نمی‌کردم.» چون

---

1 - PC World
2 - Andy Langer of Esquire

شرکتها از مدل قیمت‌گذاری و دسته‌بندی نکردن آلبوم‌ها نگران‌بودند، جابز بیان‌کرد که سرویس جدید او تنها برای مکینتاش خواهد بود که فقط پنج درصد بازار را در اختیار دارد. آنها می‌توانستند این ایده را با ریسک کم امتحان‌کنند. او گفت: ما برای شروع کار از بازار کوچک خودمان استفاده کردیم تا اگر این فروشگاه مخرب باشد، تمام جامعه را تباه‌نکند.

طرح پیشنهادی جابز این بود که آهنگهای دیجیتالی به قیمت ۹۹ سنت بفروش برسند، خریدی آسان و آنی. شرکتهای ضبط موسیقی ۷۰ سنت از این مبلغ را دریافت می‌کردند. جابز اصرار داشت که این طرح از مدل پذیره‌نویسی ماهانه که شرکتهای موسیقی آن را ترجیح می‌دادند خوشایندتر است. او بر این باور بود که مردم با آهنگهایی که دوست‌دارند، ارتباط عاطفی برقرار می‌کنند. آنها مایلند آهنگهای «همدردی با ابلیس و سرپناهی از طوفان»[1] را داشته باشند نه اینکه آنها را کرایه‌کنند. به‌طور مثال، در آن زمان به جف گودل از رولینگ استون[2] گفت: «من فکر می‌کنم شما می‌توانستید بازگشت مجددتان را با یک مدل پذیره‌نویسی امتحان‌کنید، ولی ممکن بود موفق نباشید».

جابز همچنین اصرار داشت که فروشگاه آیتیونز آهنگهای تک را بفروشد، نه کل آلبوم را. این امر سرانجام به بزرگترین دلیل برای کشمکش با شرکتهای ضبط موسیقی منتهی شد که با انتشار آلبوم‌هایی که دو یا سه آهنگ عالی و چندین آهنگ تکمیلی دیگر داشتند کسب درآمد می‌کردند. مشتریان برای به‌دست آوردن آهنگی که می‌خواستند، مجبوربودند کل آلبوم را خریداری کنند. برخی از موسیقی‌دانان هم با زمینه‌های هنری طرح جابز برای جداسازی آلبومها مخالفت کردند. ترنت رزنور[3] گفت: «روندی برای یک آلبوم خوب وجود دارد. آهنگ‌ها همدیگر را پشتیبانی می‌کنند. این روشی است که من دوست‌دارم آهنگ بسازم». اما اعتراضات قابل‌بحث بودند. جابز گفت: «تکثیر غیرمجاز و دانلودهای آنلاین، آلبوم‌ها را بی‌ارزش کرده بود. اگر آهنگ‌هایتان را به‌طور مجزا نمی‌فروختید، نمی‌توانستید با تکثیر غیر مجاز رقابت نمایید».

اصل مشکل، شکافی بود که بین افرادیکه تکنولوژی را دوست‌داشتند و آنهایی که ذوق هنری

---

1 - "Sympathy for the Devil" and "Shelter from the Storm"
2 - Jeff Goodell of Rolling Stone
3 - Trent Reznor

داشتند وجود داشت. همانطور که جابز در پیکسار و اپل نشان داده بود، به هر دو زمینه علاقه‌مند بود و بنابراین در موقعیتی قرار گرفته بود تا آن شکاف را برطرف سازد. او بعدها توضیح داد:

«زمانیکه به پیکسار رفتم، از تقسیم‌بندی بزرگی آگاهی‌یافتم. شرکتهای فنی، خلاقیت را درک نمی‌کنند. آنها ارزش تفکرات شهودی را نمی‌دانند، آنها فکر می‌کنند افراد خلاق، تمام روز بیکار روی کاناپه می‌نشینند و بی‌نظم هستند زیرا آنها ندیده‌اند که چقدر افراد خلاق در مکانهایی مانند پیکسار منضبط و با انگیزه هستند. از طرفی دیگر، شرکتهای موسیقی نسبت به تکنولوژی کاملاً نادان هستند. آنها فکر می‌کنند آنها می‌توانند چند فرد آشنا به تکنولوژی را به کار گیرند. اما کار آنها شبیه کار اپل بود که تلاش می‌کرد افرادی را به کار گیرد تا موسیقی تولید کند. ما افراد درجه دو را به کار گرفتیم، درست همانند شرکتهای موسیقی که افراد فنی درجه دو را به‌کار گرفتند. من از معدود افرادی هستم که درک می‌کنم که چقدر تولید تکنولوژی نیاز به فراست و خلاقیت دارد و چقدر تولید اثری هنری نیاز به نظم دارد.»

جابز رابطه مدیدی با بری اسکولر[1] داشت. اسکولر به او گفت: «تو باید از این استدلال استفاده‌کنی که چون یک سرویس یکپارچه از آیپاد به فروشگاه داری، بهتر می‌توانی از چگونگی استفاده از موسیقی محافظت کنی».

یک روز در مارس ۲۰۰۲، جابز با اسکولر تماس‌گرفت و تصمیم‌داشت با ویدیچ[2] گفتگو نماید. جابز از ویدیچ پرسیدکه آیا می‌تواند به کاپرتینو بیاید و رئیس وارنر موزیک، روگرایمز[3] را هم با خود بیاورد. این بار، جابز خوش‌رو بود. ایمز فردی بریتانیایی، شوخ و باهوش بود، بگونه‌ای که جابز دوست‌داشت. - همانند جیمز وینسنت[4] و جانی ایوه - بنابراین، استیو مهربان بود. در لحظه اول ملاقات، جابز حتی نقش غیرمعمول دیپلمات‌ها را ایفا می‌کرد. ایمز و ادی کیو که آیتیونز را برای اپل اداره می‌کردند، درباره این موضوع وارد بحث شدند که چرا رادیو در انگلستان به‌اندازه ایالات متحده پرشور و هیجان نیست، جابز گفت: «ما از تکنولوژی آگاهی

1 - Barry Schuler
2 - Vidich
3 - Roger Ames
4 - James Vincent

داریم، اما به‌اندازه آن درباره موسیقی نمی‌دانیم، بنابراین بیایید مشاجره نکنیم».

ایمز مبارزه هیات مدیره را رها کرد تا بخش آ.او.ال شرکت او بتواند سرویس دانلود موسیقی تازه‌کار خود را بهبود بخشد. وی گفت: «زمانیکه با استفاده از آ.او.ال، دانلود انجام دادم، هرگز نتوانستم آن آهنگ را در کامپیوتر خودم پیدا کنم». بنابراین زمانیکه جابز مدلی آزمایشی از فروشگاه آیتیونز را به نمایش گذاشت، ایمز تحت‌تاثیر قرار گرفت. او گفت: «بله، بله، این دقیقاً چیزی است که ما انتظارش را می‌کشیدیم. او با به عضویت درآمدن وارنر موزیک موافق بود و پیشنهاد داد که به جلب کردن شرکتهای دیگر کمک کند».

جابز رهسپار شرق شد تا این سرویس را به تایم وارنر نیز نشان بدهد. ویدیچ یادآور شد: او همانند کودکی که با اسباب‌بازیش سرگرم می‌شود در مقابل مک نشست. برخلاف بقیه روسای شرکت، او کاملاً با آن محصول سرگرم بود. ایمز و جابز با تلاش زیاد شروع به اصلاح جزئیات فروشگاه آیتیونز کردند که شامل تعداد دفعاتی می‌شد که یک آهنگ می‌توانست در دستگاه‌های مختلفی قرار بگیرد و بررسی اینکه سیستم حفاظت در برابر کپی چطور کار می‌کرد. آنها به سرعت به توافق رسیدند و اقدام به احاطه شرکت‌های موسیقی دیگر کردند.

نوازنده اصلی برای نام‌نویسی، داگ موریس[1] رئیس گروه موسیقی یونیورسال بود. او بیش از بقیه اشخاص بزرگ و بانفوذ از تکثیر غیرمجاز ناراحت بود و از موقعیت افراد فنی در شرکت‌های موسیقی خسته شده بود. موریس گفت: «همانند غرب وحشی بود، هیچ‌کس موسیقی دیجیتالی را نمی‌فروخت و محیط، مملو از تکثیر غیرمجاز بود. هر تلاشی که در شرکتهای ضبط موسیقی انجام می‌دادیم با شکست مواجه می‌شد. تفاوت مهارتی که بین افراد فعال در عرصه موسیقی و افراد فنی وجود دارد، هنوز هم بسیار زیاد است».

همانطور که ایمز با جابز به سمت دفتر موریس در برود وی[2] راه می‌رفت، به‌طور خلاصه به جابز گفت که چه بگوید، اما موثر واقع شد. آنچه موریس را تحت‌تاثیر قرار داد این بود که جابز طوری همه‌چیز را با هم پیوند داده بود که کارها را برای مشتری آسان و برای شرکت‌های ضبط موسیقی مطمئن می‌ساخت. موریس گفت: استیو کار بی‌نظیری انجام‌داد. او این سیستم کامل

1 - Doug Morris
2 - Broadway

را پیشنهاد کرد: «فروشگاه آیتیونز، نرم‌افزار مدیریت موسیقی و آیپاد» این سیستم بسیار ساده بود، او کل چرخه را در اختیار داشت.

موریس متقاعد شده بود که جابز بصیرتی فنی داشت که شرکت‌های موسیقی فاقد آن بودند. او به نائب رئیس فنی خود گفت: ما قطعاً برای انجام این کار باید به استیو جابز متکی باشیم. زیرا در یونیورسال کسی را نداریم که چیزی درباره تکنولوژی بداند. این امر متخصصان تکنولوژی یونیورسال را به کار کردن با جابز مشتاق نساخت و موریس مجبوربود تا به آنها دستوردهد که از اعتراضاتشان صرف‌نظر نمایند و سریعاً با او کنار بیایند. آنها توانستند ممنوعیتهای بیشتری را به فیر پلی[1] - نام سیستم اپل برای مدیریت حقوق دیجیتالی - بیافزایند تا آهنگ خریداری‌شده را نتوان در دستگاههای زیادی منتشر کرد. اما به‌طور کلی، آنها با مفهوم فروشگاه آیتیونز که جابز به همراه ایمز و همکارانش در وارنر طراحی کرده بود، موافقت کردند.

موریس به حدی دلباخته جابز شده بود که جیمی ایوین[2]، رئیس عجول و زبان‌باز «اینتراسکوپ-گفن-ای.اند.ام»[3] را فراخواند. ایوین و موریس بهترین دوستان هم بودند بطوریکه در طول سی سال گذشته، هر روز با همدیگر صحبت می‌کردند. موریس گفت: «زمانیکه با جابز ملاقات کردم، تصور کردم او ناجی ما است، بنابراین فوراً جیمی را دعوت‌کردم تا نظر او را جلب‌کنم».

جابز وقتی که می‌خواست، می‌توانست به‌طور خارق‌العاده‌ای خوش‌رو باشد، و زمانیکه ایوین برای نمونه نمایشی رهسپار کاپرتینو شد، جابز بسیار خوشحال شد. او از ایوین پرسید: «دیدی چقدر ساده بود؟ افراد فنی هرگز این کار را نمی‌کنند. هیچ‌کس در شرکتهای موسیقی نیست که بتواند اینکار را به‌اندازه کافی ساده کند».

ایوین فوراً موریس را فراخواند و گفت: «این مرد بی‌نظیر است، درست‌گفتی. او راه‌حل جامعی پیدا کرده است». آنها از اینکه چطور دو سالشان را صرف کار با شرکت سونی کرده بودند و به هیچ‌جایی نرسیده بودند گله و شکایت داشتند. او به موریس گفت: «سونی هرگز این چیزها را درک نمی‌کند». آنها توافق‌کردند که دیگر با سونی کار نکنند و به جای آن به اپل

---

1 - Fair Play
2 - Jimmy Iovine
3 - Interscope-Geffen-A&M

ملحق شوند. ایوین گفت: اگر قسمتهای مختلف شرکت با همدیگر کار نکنند، استیو افراد را اخراج می‌کند، اما بخشهای شرکت سونی با یکدیگر در حال جنگند. در حقیقت، سونی نمونه برعکس اپل است. سونی، یک بخش الکترونیک مصرف‌کننده دارد که محصولات خوش‌ترکیب می‌سازد و یک بخش موسیقی که هنرمندان دوست‌داشتنی دارد - که شامل باب دایلان[1] هم می‌شود - اما چون هر بخش تلاش می‌کند که از علایق خودش حمایت‌کند، کل شرکت همسو با یکدیگر کار نمی‌کنند و نمی‌توانند یک سرویس جامع تولید کنند.

اندی لاک[2] رئیس جدید سونی، وظیفه ناخوشایند مذاکره با جابز درباره اینکه آیا سونی می‌تواند موسیقی‌های خود را در فروشگاه آیتیونز بفروشد یا خیر را برعهده داشت. لاک که فردی غیر قابل کنترل و زرنگ بود، به‌تازگی از شغل مهمی در روزنامه و تلویزیون به شرکت سونی آمده بود — تهیه‌کنندگی در خبر سی بی‌اس و مدیر ان بی‌سی— او می‌دانست چطور افراد را محک‌بزند و شوخ‌طبع باشد. او فهمید که برای شرکت سونی، فروختن آهنگهایش در فروشگاه آیتیونز هم احمقانه و هم لازم است. اپل همانند یک راهزن عمل می‌کرد، نه به دلیل فروش آهنگها، بلکه به دلیل اینکه فروش آهنگها منجر به فروش دستگاههای آیپاد می‌شد. لاک بر این باور بود که چون شرکتهای موسیقی مسئول موفقیت آیپاد بودند، باید از فروش هر دستگاه امتیاری به آنها داده می‌شد.

جابز در بسیاری از گفتگوها با لاک موافق‌بود و ادعا می‌کرد که می‌خواهد شریکی واقعی برای شرکت‌های موسیقی باشد. لاک با صدای بلندی گفت: «استیو، اگر تنها بخشی از فروش هر دستگاه را به من بدهی، رضایت من را به‌دست می‌آوری. این دستگاه زیبائیست. اما موسیقی ما به فروش آن کمک می‌کند. معنای شراکت واقعی برای من، این است». جابز چندین بار پاسخ داد: «متوجه صحبت‌های شما هستم». لاک بعدها گفت: «استیو در شرایط خاصی ممکن‌است با چیزی موافقت کند، اما این شرایط هیچگاه اتفاق نمی‌افتد. او ممکن‌است به شما کمک کند و کارها را راست و ریس کند. او آسیب‌شناسی است که می‌تواند در مذاکرات مفید واقع شود، او یک نابغه است».

1 - Bob Dylan
2 - Andy Lack

لاک می‌دانست که بدون حمایت دیگران در این صنعت نمی‌تواند برنده شود. اما جابز از قدرت بازاریابی همراه با تملق و تطمیع اپل استفاده‌کرد تا آهنگ‌های ضبط‌شده را جور کند. لاک گفت: اگر در این صنعت در کنار یکدیگر مانده بودیم، می‌توانستیم مجوز حق‌الزحمه‌ای را به‌دست آوریم که به ما درآمد مشترکی را که شدیداً به آن نیازمند بودیم می‌داد. ما بودیم که باعث فروش آیپاد و منصفانه‌بودن قیمت آن شدیم. در حقیقت، این امر یکی از زیبایی‌های راهکار یکپارچه جابز شد: فروش آهنگها در آیتیونز باعث فروش آیپاد می‌شد که آن هم باعث فروش مکینتاش می‌شد. چیزی که بیش از همه اینها لاک را خشمگین‌کرد این بود که شرکت سونی می‌توانست همین کار را انجام دهد، اما هرگز نتوانست سخت‌افزار و نرم‌افزار آن را به‌دست بیاورد و بخشهای مختلف شرکت را راضی‌کند تا با یکدیگر اتحاد داشته باشند.

جابز بسیار تلاش‌کرد تا لاک را اغوا نماید. در سفری به نیویورک، جابز لاک را به پنت‌هاوس خود در هتل چهار فصل دعوت‌کرد. جابز قبلاً سفارش صبحانه را داده بود: شوربای جو و حبوبات برای هر دوی آنها. حتی پس از اینکه سونسی موافقت‌کرد تا موسیقی‌هایش را در فروشگاه آیتیونز بفروشد، باز هم رابطه آنها همراه با بحث و نزاع باقی‌ماند. در هر دوره جدید نوسازی‌ها یا تغییرات، باعث ایجاد درگیری می‌شد. جابز ادعا می‌کرد: «در واقع اندی هرگز از موسیقی چیزی نفهمید و هرگز نتوانست آن را به‌دست بیاورد. من فکر می‌کردم او گاهی یک احمق می‌شود».

در هر حال، احاطه آهنگهای ضبط‌شده برای همراهی با برنامه آیتیونز کافی‌نبود. بسیاری از هنرمندان آن آهنگها، در قراردادهایشان ذکر کرده بودند که شخصاً اجازه‌دارند بر پخش دیجیتالی آهنگ‌های خود کنترل داشته باشند یا از اینکه آهنگهایشان از آلبومهایشان جداشده و به‌صورت مجزا به فروش برسد، ممانعت نمایند. بنابراین، جابز شروع‌کرد به مذاکره با موسیقی‌دانان معروف، آنها اکثراً شوخ‌طبع بودند اما درعین حال سرسخت‌تر از آنی بودند که او انتظار داشت.

پیش از اینکه آیتیونز شروع به کار کند، جابز تقریباً با ده‌ها هنرمند مشهور ملاقات‌کرد که شامل بونو، میک جاگر، و شریل کورو[1] می‌شدند. ایمز گفت: «او دائماً ساعت ده شب با من تماس می‌گرفت تا بگوید هنوز لازم‌است با لد زپلین یا مدونا[2] ملاقات کند. او مصمم بود،

1 - Bono, Mick Jagger, and Sheryl Crow
2 - Led Zeppelin or Madonna

مطمئنا شخص دیگری نمی‌توانست خیلی از این هنرمندان را متقاعد کند».

شاید عجیب‌ترین جلسه وقتی بود که دکتر دری[1] برای ملاقات با جابز به شعبه اصلی اپل آمد. جابز، بیتلز و دایلان را دوست‌داشت، اما پذیرفت که او جاذبه موسیقی رپ را نادیده گرفته است. حالا جابز به موافقت امینم[2] و رَپرهای دیگر نیازداشت تا آهنگهای آنها در فروشگاه آیتیونز به فروش برسد، بنابراین با دکتر دری که مربی امینم بود جلسه‌ای ترتیب داد. پس از اینکه جابز طرز کار یکپارچه فروشگاه آیتیونز با آیپاد را به او نشان داد، دکتر دری اظهار داشت: «بالاخره شخصی توانست این کار را درست کند».

در انتهای دیگر طیف موسیقی، وینتون مارسالیس[3] که شیپور زن بود قرار داشت. او در ماموریت جمع‌آوری اعانه برای موسیقی جاز در مرکز لینکون با لورن، همسر جابز ملاقات کرد. جابز اصرارداشت که او به خانه‌اش در پالوآلتو سفر کند تا آیتیونز را به او نشان‌دهد.

او از مارسالیس پرسید: «می خواهی کدام آهنگ را جستجو کنی؟» شیپور زن پاسخ داد: بتهوون. جابز اصرار داشت که توجه مارسالیس را جلب‌نماید، بنابراین گفت: نگاه کن این چه کار می‌تواند انجام‌دهد! ببین این دستگاه رابط چطور کار می‌کند. بعدها مارسالیس گفت: من خیلی به کامپیوتر توجه نمی‌کنم، و این را به او گفتم، اما او دو ساعت ادامه‌داد. او انسان را تسخیر می‌کرد. پس از مدتی من به او نگاه می‌کردم نه به کامپیوتر، زیرا شدیداً مجذوب علاقه او شده بودم.

جابز در ۲۸ آپریل ۲۰۰۳ در مرکز ماسکون[4] در سانفرانسیسکو، فروشگاه آیتیونز را افتتاح کرد. او با موهای کم‌پشت و ظاهری که عمداً اصلاح نشده‌بود به روی سکو آمد و گفت: «خیلی جاها آهنگها را رایگان ارائه می‌دهند، چگونه می‌توانید با آنها رقابت‌کنید؟» برای پاسخ به این سئوال، او با توصیف جنبه‌های منفی استفاده از سرویس‌های رایگان شروع‌کرد. دانلودها غیر قابل اعتماد بودند و اغلب کیفیت بدی داشتند. بسیاری از این آهنگها توسط افراد، هفت ساله رمزگذاری می‌شدند و کار شگرفی انجام نمی‌دادند. علاوه بر این، هیچ آلبوم هنری وجود

1 - Dr. Dre
2 - Eminem
3 - Wynton Marsalis
4 - Moscone Center

نداشت. سپس افزود: بدتر از همه اینکه این کار دزدی است.

پس چرا این سایتهای تکثیر غیرمجاز توسعه یافتند؟ جابز گفت: زیرا هیچ گزینه دیگری وجود نداشت. او درحالیکه اسلایدی از یک فرد را در لباس راه‌راه زندان نشان می‌داد گفت: سرویس‌های پذیره‌نویسی همچون پرس پلی و شبکه موزیک با شما مثل یک مجرم رفتار می‌کردند. سپس کلیپی از باب دایلان روی پرده نمایش داده شد، او گفت: «مردم می‌خواهند آهنگی را که دوست‌دارند داشته‌باشند».

او گفت که پس از مذاکره بسیار با شرکتهای ضبط موسیقی، آنها مایل‌بودند با ما همکاری کنند تا جهان را تغییردهیم. فروشگاه آیتیونز با ۲۰۰ هزار آهنگ شروع به کار کرد و هر روز تعداد آهنگها بیشتر می‌شد. او گفت با استفاده از این فروشگاه، شما می‌توانید آهنگها را برای خودتان داشته باشید، و با اطمینان از کیفیت دانلود، آنها را روی سی‌دی بریزید، و قبل از اینکه آهنگی را دانلودکنید، پیش‌نمایشی از آن داشته باشید و می‌توانید آن را درای موی وای دی.وی.دی خود به‌کار ببرید تا موسیقی متن زندگی خود را بسازید. او گفت: قیمت؟ فقط ۹۹ سنت، یعنی کمتر از قیمت یک استارباکس[1]. چرا ارزش داشت؟ زیرا به‌دست آوردن آهنگ مورد نظر از کازا به جای یک دقیقه، پانزده دقیقه طول می‌کشید. او محاسبه‌کرد که با صرف یک ساعت از وقت‌تان برای پس‌انداز چهار دلار، شما برای کمتر از حداقل حقوق کار می‌کنید! و یک چیز دیگر... با آیتیونز، دیگر دزدی نمی‌شود.

در ردیف اول رؤسای شرکتهای ضبط موسیقی نشسته‌بودند که شامل داگ موریس می‌شد که در کنار جیمی ایوین در آن کلاه بیس بال همیشگیش نشسته‌بود و بقیه جمعیت از وارنر موزیک بودند. ادی کیو که مسئول فروشگاه بود، پیش‌بینی کرد که اپل در شش روز، یک میلیون آهنگ می‌فروشد. جابز اظهار داشت: «این اتفاق به‌عنوان نقطه‌عطفی در صنعت موسیقی در تاریخ به یادگار می‌ماند».

مایکروسافت

«دود شدیم». این ایمیل رک و بی‌پرده‌ای بود که جیم آلچین، مسئول اجرایی مایکروسافت

---

1 - Starbucks

که مسئول توسعه ویندوز بود، ساعت پنج بعدازظهر روزی که فروشگاه آیتیونز را دید به چهار همکارش ارسال کرد. آن ایمیل تنها یک خط دیگر داشت: «چگونه آنها شرکتهای موسیقی را با خود همراه می‌کنند؟»

پس از آن بعدازظهر، پاسخی از دیوید کول که گروه تجارت آنلاین مایکروسافت را اداره می‌کرد، دریافت شد. او گفت: زمانیکه اپل این را به ویندوز بیاورد، - من تصور می‌کنم آنها این اشتباه را نمی‌کنند که آن را به ویندوز نیاورند - ما واقعاً دود می‌شویم. او گفت که تیم ویندوز نیاز دارد تا این راه‌حل را برای خودش به کار بگیرد و اضافه‌کرد که این امر نیاز به تمرکز و تنظیم سرویس یکپارچه‌ای دارد که ما امروز فاقد آن هستیم.

بیل گیتس، در ساعت ۱۰:۴۶ دقیقه، خودش موقعیت را سنجید. سطر اول او: «دوباره جابز و اپل»، ناکامی او را نشان می‌داد. او از اینکه جابز توانسته‌بود شرکتهای موسیقی را با فروشگاهش همراه‌کند، اظهار تعجب کرد. این امر برای من بسیار عجیب است، شرکتهای موسیقی به نوعی تصمیم گرفته‌اند که اپل را قادر سازند تا کاری بسیار عالی انجام دهد.

گیتس همچنین این را نیز عجیب می‌دانست که هیچ فرد دیگری نتوانسته بود سرویسی را ایجاد نماید که به مردم اجازه بدهد تا بجای اینکه در پایگاهی ماهانه پذیره‌نویسی کنند، آهنگها را خریداری‌نمایند. او نوشت: من نمی‌گویم که این حالت عجیب به معنای این است که ما آشفته شده‌ایم، اگر ما آشفته می‌شدیم شرکتهای ریل و پرس پلی و شبکه موسیقی و اساساً هر فرد دیگری هم آشفته می‌شد. حالا که جابز این کار را انجام داده است، نیاز است سریعتر حرکت‌کنیم تا به چیزی دست‌یابیم که کاربران از آن خوششان می‌آید. من فکر می‌کنم که ما به برنامه‌هایی احتیاج‌داریم که حتی اگر جابز دوباره ما را اندکی آشفته ساخت، بتوانیم سریع حرکت‌کنیم و هم هماهنگ‌شویم و هم کارها را بهتر انجام‌دهیم. اعتراف خصوصی حیرت‌انگیزی بود، مایکروسافت دوباره آشفته شده بود و دوباره تلاش می‌کرد با کپی‌برداری از اپل، عقب‌افتادگی خود را جبران کند. اما همانند شرکت سونی، هرگز نتوانست این کار را انجام بدهد، حتی پس از اینکه جابز راه را نشان داده بود.

در عوض، همانطور که کول پیش‌بینی کرده بود، اپل به کم‌اهمیت کردن مایکروسافت

ادامه‌داد: نرم‌افزار آیتیونز و فروشگاه را به ویندوز منتقل‌کرد، اما این امر مشقت‌هایی هم در پی داشت. اول اینکه جابز و گروهش باید تصمیم می‌گرفتند که آیا مایلند که آیپاد با کامپیوترهای ویندوز کار کند یا خیر. جابز اساسا مخالف بود. او گفت: اگر ما آیپاد را فقط برای مک نگه داریم، باعث می‌شود فروش مک حتی بیش از انتظار ما شود. اما همه چهار مدیر اجرایی او – شیلر، رابینشتاین، روبین و فادل - با وی مخالف بودند. بحث بر سر آن بود که آینده اپل چه باید باشد. شیلر گفت: «ما احساس می‌کنیم که باید در زمینه دستگاه پخش‌کننده موسیقی کار کنیم، نه فقط در زمینه مک».

جابز همیشه می‌خواست اپل آرمان شهر یکپارچه خود را داشته باشد، یک باغ حصاردار جادویی که در آن نرم‌افزار و سخت‌افزار و دستگاههای دیگر به‌خوبی با یکدیگر کار می‌کردند تا تجربه بی‌نظیری را پدید آورند، و در آن موفقیت یک محصول باعث فروش همه آنها شود. حالا او تحت‌فشار قرار گرفته بود تا جدیدترین محصولش با دستگاههای ویندوز کار کند، و این خلاف طبیعت او بود. جابز یادآوری کرد: «ماهها بحث واقعاً بزرگی بر سر آن ماجرا در گرفت. من در مقابل همه افراد دیگر بودم.» یکبار دیگر او گفت: کاربران ویندوز به استفاده از آیپاد عادت می‌کنند! اما گروه همچنان به او فشار می‌آورد. فادل گفت: باید این راهکار را به کامپیوترهای شخصی منتقل کنیم.

سرانجام جابز گفت: تا زمانیکه نتوانید به من ثابت‌کنید که این کار از نظر تجاری منطقی است، این کار را انجام نمی‌دهم. این گفته در واقع روشی برای تسلیم‌شدن او بود. اگر احساسات و تعصب را کنار می‌گذاشتید، ثابت‌کردن اینکه اگر به کاربران ویندوز اجازه‌بدهیم آیپاد بخرند، از نظر تجاری منطقی است، چیز ساده‌ای بود. راه حل مشکل، آسان بود. متخصصان فرا خوانده شدند، سناریوهای فروش تهیه‌گردیدند و همه به این نتیجه رسیدند که این اقدام سود بیشتری دارد. شیلر گفت: ما یک برنامه صفحه گسترده تهیه‌کردیم. جابز علیرغم شهرتش گاهی مشتاق به تسلیم بود، اما هرگز بخاطر این کار پاداشی نصیب او نشده بود. در جلسه‌ای که تحلیل‌ها را به او نشان دادند، او گفت: «از گوش دادن به حرف‌های شما عوضی‌ها بیزارم، بروید و هر غلطی که می‌خواهید انجام بدهید».

سوال دیگری باقی می‌ماند: از چه زمانی اپل به آیپاد اجازه بدهد تا با دستگاههای ویندوز هماهنگ شود؟ آیا باید مدلی از آیتیونز را ایجادکنند تا به‌عنوان نرم‌افزار مدیریت موسیقی برای کاربران ویندوز کارکنند؟ مطابق معمول، جابز بر این باور بود که نرم‌افزار و سخت‌افزار باید با یکدیگر کار کنند: تجربه کاربر بستگی به این دارد که آیپاد با هماهنگی کامل با نرم‌افزار آیتیونز روی کامپیوتر کند. شیلر با این گفته مخالف بود. شیلر گفت: «آن فکر احمقانه بود، زیرا ما نرم‌افزار ویندوز نمی‌سازیم». اما استیو همچنان بحث می‌کرد: «اگر قرار است این کار را انجام بدهیم، باید درست انجام دهیم».

شیلر در ابتدا پیروزشد. اپل تصمیم‌گرفت که اجازه‌بدهد تا آیپاد با استفاده از نرم‌افزاری از شرکت موزیک مچ[1] که یک شرکت خارجی بود با ویندوز کارکند. اما نرم‌افزار به‌حدی پر ایراد بود که نظریه جابز را ثابت می‌کرد، اپل تلاش پرشتابی را آغاز کرد تا یک نرم‌افزار آیتیونز برای ویندوز تولید کند. جابز گفت:

«برای اینکه آیپاد بر روی کامپیوترهای خانگی کار کند، اصولاً باید با شرکت دیگری که یک جاک باکس داشت شریک می‌شدیم، باید به آنها رمزی می‌دادیم تا به آیپاد متصل شوند، ولی در نهایت آنها کار مزخرفی انجام دادند، بدترین کار در تمام دنیا بود، زیرا این شرکت، بخش بزرگی از تجربه کاربر را کنترل می‌کرد. بنابراین تا حدود شش ماه با این جاک باکس مزخرف خارجی سر کردیم و سپس نهایتاً برای ویندوز یک برنامه آیتیونز نوشتیم. بالاخره، ما نمی‌خواستیم شخص دیگری بخش عظیمی از تجربه کاربر را کنترل نماید. ممکن بود برخی از مردم با من مخالف باشند، اما من در مورد آن کاملاً راسخ بودم.»

انتقال آیتیونز به ویندوز به معنای تسلیم‌شدن در برابر همه شرکتهای موسیقی‌ای بود که قرارداد بسته بودند تا تنها با این شرط در آیتیونز باشند که برای دنیای کوچکی از کاربران مکینتاش به‌کار رود. و دوباره مذاکره... مخصوصاً شرکت سونی مقاومت می‌کرد، اندی لاک تصور می‌کرد این نمونه دیگری از تغییردادن عبارات قرارداد توسط جابز پس از امضای آن است. این تصور درست بود. اما آن زمان، شرکتهای دیگر از طرزکار فروشگاه آیتیونز خوشحال بودند و با آن همکاری می‌کردند، بنابراین سونی مجبور به تسلیم شد.

1- MusicMatch

جابز راه‌اندازی آیتیونز برای ویندوز را در اکتبر ۲۰۰۳ اعلام کرد. او در حالیکه دستش را در مقابل پرده نمایشی که پشت او بود تکان می‌داد، گفت: اینجا یک ویژگی بود که مردم فکر می‌کردند ما هرگز چیزی را اضافه نمی‌کنیم تا اینکه این اتفاق افتاد. نمایش شامل ظواهرای چت و فیلمهایی از میک جاگر، دکتر دری و بونو بود. بونو درباره آیپاد و آیتیونز می‌گفت: این برای موسیقی‌دانان و موسیقی، پدیده‌ای خوشایند بود. به همین دلیل است که من اینجا هستم تا بر این شرکت بوسه‌بزنم. جابز هرگز مستعد دست پایین گرفتن نبود. او در میان تشویق جمعیت بیان کرد: «آیتیونز برای ویندوز احتمالاً بهترین برنامه ویندوز است که تا بحال نوشته شده است».

مایکروسافت سپاسگزار نبود. بیل گیتس به مجله تجارت هفتگی گفت: آنها همان راهکاری را دنبال می‌کنند که در تجارت کامپیوترهای خانگی در پیش گرفتند، یعنی هم نرم‌افزار و هم سخت‌افزار را کنترل می‌کنند. ما از نظر دادن حق انتخاب به افراد، همیشه کارها را تا حدی متفاوت با اپل انجام داده‌ایم. سه سال بعد، در نوامبر ۲۰۰۶، بالاخره مایکروسافت توانست راه حل خود را به جای آیپاد عرضه‌کند. نام دستگاه، زون بود و شبیه آیپاد بود ولی کمی پر سر و صداتر. این دستگاه دو سال بعد، کمتر از پنج درصد بازار را به‌دست آورده بود. جابز از عاملی که باعث طراحی پیش پا افتاده زون و ضعف آن در بازار شده بود به خشم آمده بود:

«هرچه پیرتر می‌شدم، بیشتر می‌دیدم که تا چه حد انگیزه‌ها مهم‌اند. زون مزخرف بود چون افرادی که در مایکروسافت کار می‌کنند واقعاً آنطور که ما به موسیقی و هنر علاقه‌داریم، آن را دوست‌ندارند. ما پیروزشدیم چون واقعاً موسیقی را دوست‌داریم. ما آیپاد را برای خودمان درست‌کردیم، و وقتی کاری را برای خودتان، یا برای بهترین دوست یا خانواده خود انجام می‌دهید، نمی‌خواهید کلافه‌کننده باشد. اگر شما چیزی را دوست نداشته باشید، راه زیادی را طی نمی‌کنید و آخر هفته‌ها اضافه کاری نمی‌کنید تا وضع فعلی را تغییر دهید».

آقای تمبورین من[1]

اولین جلسه سالیانه اندی لاک در سونی در آوریل ۲۰۰۳ برگزار شد، یعنی در همان سالی که اپل، فروشگاه آیتیونز را راه‌اندازی کرد. او چهار ماه پیش از آن، بخش موسیقی را تشکیل‌داده و

1- Mr. Tambourine Man

بیشتر زمان خود را صرف مذاکره با جابز کرده بود. در واقع، او در حالیکه آخرین نمونه آیپاد و فروشگاه آیتیونز را به‌همراه داشت، مستقیما از کاپرتینو به توکیو رفت. او در مقابل دویست مدیر که گرد هم آمده بودند، آیپاد را از جیبش درآورد. او درحالیکه نوبویاکی و هاوارد استرینگر، رئیس شرکت سونی در آمریکای شمالی به او نگاه می‌کردند گفت: «اینجاست. قاتل واکمن اینجاست. هیچ رازی وجود ندارد. علت اینکه شما یک شرکت موسیقی خریدید این است که می‌توانستید شرکتی باشید که دستگاهی شبیه این بسازید. شما می‌توانید بهتر از این عمل کنید».

اما سونی نتوانست. آنها با ساخت واکمن، پیشگام دستگاه موسیقی قابل‌حمل بودند. سونی، شرکت ضبط موسیقی عظیمی داشت و در ساخت دستگاه‌های مصرفی زیبا، پیشینه‌ای طولانی داشت. این شرکت برای رقابت با راهکار جابز در رابطه با ادغام سخت‌افزار، نرم‌افزار، دستگاهها و میزان فروش همه نوع دارایی داشت. اما چرا شکست‌خورد؟ تا حدی به این دلیل بود که آن شرکت شبیه شرکت تایم وارنر آ.او.ال بود که به‌صورت قسمتهای مختلف سازماندهی شده بود که هر یک عوامل اصلی خود را داشتند، هدف آنها از همکاری در چنین شرکتهایی بوسیله ترغیب قسمتهای مختلف شرکت به با هم کار کردن، معمولاً دست‌نیافتنی بود.

جابز، اپل را به‌صورت بخشهای نیمه خودمختار سازماندهی نکرده بود، او به دقت همه گروهش را کنترل می‌کرد و آنها را وادار می‌کرد تا به‌صورت یک شرکت منسجم و انعطاف‌پذیر و با یک عامل اصلی سود و ضرر کار کنند. تیم کوک می‌گفت: «ما بخش‌هایی با سود و ضرر مخصوص به خود نداریم. ما یک سود و ضرر را برای شرکت اجرا می‌کنیم».

علاوه بر این، سونی نگران ازهم‌پاشیدن خود بود. اگر یک دستگاه پخش موسیقی و سرویسی می‌ساخت که سهیم‌شدن در آهنگهای دیجیتالی را برای مردم آسان می‌ساخت، ممکن‌بود به فروش قسمت ضبط موسیقی آن لطمه واردکند. یکی از قانون‌های تجاری جابز این بود که: هرگز از حسابرسی خود نترسید. او می‌گفت: «اگر شما خودتان حسابرسی نکنید، دیگران این کار را انجام می‌دهند». بنابراین حتی اگر یک آیفون، فروش یک آیپاد را کساد می‌کرد، یا یک آیپد فروش یک لپ‌تاپ را کساد می‌کرد، او نمی‌هراسید.

در جولای آن سال سونی، جی سامیت[1] را که فردی کارآزموده در صنعت موسیقی بود انتخاب‌کرد تا سرویسی شبیه به آیتیونز را برای این شرکت بوجود آورد. این سرویس، اتصال سونی[2] نام داشت که آهنگها را به‌صورت آنلاین می‌فروخت و به آنها اجازه می‌داد تا در دستگاه‌های قابل‌حمل موسیقی پخش شوند. روزنامه نیویورک تایمز گزارش‌کرد: فوراً مشخص شد که این حرکت روشی برای متحدکردن بخش‌های الکترونیکی و محتوایی بود که گاهی مخالف یکدیگر بودند. بسیاری، نزاع داخلی را دلیل این می‌دانستند که شرکت سونی - مخترع واکمن و بزرگترین شرکت در بازار دستگاههای شنیداری قابل‌حمل - در حال شکست‌خوردن در مقابل اپل بود. اتصال سونی در ماه می۲۰۰۴ راه‌اندازی شد. این سرویس تنها سه سال به طول انجامید و سپس سونی آن را تعطیل‌کرد.

مایکروسافت مایل‌بود تا امتیاز نرم‌افزار رسانه‌ای ویندوز و فرمت رایت دیجیتالی را به شرکتهای دیگر اعطا کند، درست همانطور که امتیاز سیستم اجرایی خود را در ۱۹۸۰ واگذار کرده بود. از طرف دیگر، جابز امتیاز فیرپلی اپل را به دیگر سازندگان دستگاههای پخش موسیقی اعطا نمی‌کرد، این سرویس تنها بر روی آیپاد کار می‌کرد. او اجازه فروش آهنگ برای استفاده در آیپاد را هم به فروشگاه‌های آنلاین دیگر نداد. متخصصان مختلفی می‌گفتند این امر نهایتاً باعث می‌شود تا اپل سهم بازار را از دست بدهد، درست همانطور که در جنگ کامپیوتری۱۹۸۰ اتفاق افتاد. کلایتون کریستنسن، استاد دانشکده تجارت هاروارد به وایرز گفت: «اگر اپل به ساختار خصوصی خود ادامه بدهد، احتمالاً آیپاد در جایگاه مناسبی قرار خواهد گرفت». علاوه بر کریستنسن که یکی از خردمندترین تحلیلگران تجارت بود و جابز عمیقاً تحت‌تاثیر کتاب او قرار گرفته بود، بیل گیتس هم‌چنین بحثی را مطرح‌کرد.

راب گلاسر، موسس ریل نتورکس، در جولای ۲۰۰۴ تلاش‌کرد تا با سرویسی که هارمونی نامیده شد بر محدودیتهای اپل غلبه‌کند. او تلاش کرده بود تا جابز را متقاعدکند که امتیاز فرمت فیرپلی اپل را به هارمونی بدهد اما این امر صورت‌نگرفت، گلاسر فقط مهندسی آن را معکوس‌کرد و آن را با آهنگهایی که هارمونی به فروش رساند به‌کار برد. راهکار گلاسر این بود

1- Jay Samit
2- Sony Connect

که آهنگهایی را بوسیله هارمونی می‌فروخت که در هر دستگاهی پخش می‌شدند، که شامل آیپاد یا زون یا ریو می‌شد و او با شعار آزادی انتخاب یک مبارزه بازاریابی را به راه‌انداخت. جابز عصبانی‌شد و بیانیه‌ای را منتشر کرد مبنی بر اینکه: «اپل شگفت‌زده شده که ریل نتورکس، تاکتیکها و رفتارهای یک هکر را اتخاذ کرده است تا به قلمرو آیپاد وارد شود». ریل نتورکس با فرستادن پاسخی اینترنتی اینگونه پاسخ‌داد که: هی اپل! آیپاد من را از کار نینداز. جابز برای چندین ماه ساکت ماند، اما در اکتبر، نمونه جدیدی از نرم‌افزار آیپاد را منتشرکرد که باعث می‌شد آهنگهایی که از طریق هارمونی خریداری می‌شوند غیر قابل استفاده باشند. گلاسر گفت: «استیو از آن آدمها است. شما زمانی این را می‌فهمید که با او تجارت کنید».

در این اثنا، جابز و گروهش – رابینشتاین، فادل، روبین و ایوه – توانستند نمونه‌های جدید آیپاد را بسازند تا سهم اپل در بازار حفظ شود. اولین نمونه مهم که در ژانویه ۲۰۰۴ اعلام‌شد، آیپاد مینی بود. بسیار کوچکتر از آیپاد اولیه بود - به‌اندازه یک کارت تجاری - و ظرفیت کمتری داشت ولی تقریباً هم‌قیمت آیپاد اولیه بود.

جابز تصمیم‌گرفت که آن را حذف‌کند، زیرا نمی‌دانست چرا کسی مایل خواهد بود تا برای آیپادی کوچکتر همان مقدار را بپردازد. فادل می‌گفت: او ورزش نمی‌کند، بنابراین نمی‌تواند بفهمد که چقدر می‌تواند در دو یا ژیمناستیک مهم باشد. در حقیقت، مینی چیزی بود که به درستی آیپاد را بر بازار مسلط بسازد. در هجدهمین ماه پس از معرفی آن، سهم بازار اپل در بازار دستگاههای قابل‌حمل پخش موسیقی از ۳۱ درصد به ۷۴ درصد افزایش یافت.

آیپاد شافل که در ژانویه ۲۰۰۵ معرفی‌شد، بنیادی‌تر هم بود. جابز دریافت که این ویژگی آیپاد که آهنگها را به‌صورت اتفاقی پخش می‌کند، بسیار مورد پسند قرار می‌گیرد. مردم دوست داشتند غافلگیر شوند و همچنین بسیار سختشان بود که دائماً لیست پخش خود را تنظیم و اصلاح کنند. برخی کاربران حتی دائماً فکر می‌کردند تا کشف‌کنند که آیا انتخاب آهنگها واقعاً به‌صورت اتفاقی بود یا نه، و اگر اینگونه بود چرا آیپاد آنها همچنان مثلاً به برادران نویل باز می‌گشت. همزمان با اینکه رابینشتاین و فادل بر روی درست‌کردن یک دستگاه پخش فلش کار می‌کردند که بسیار کوچک و ارزان بود، چیزهایی شبیه کوچک‌کننده صفحه هم می‌ساختند.

یکبار جابز با پیشنهاد احمقانه‌ای وارد شد: کلاً از شر صفحه خلاص شویم. فادل گفت: چی؟ جابز گفت: فقط از آن خلاص‌شویم. فادل پرسید پس کاربران چگونه آهنگها را جستجو کنند. دیدگاه جابز این بود که لازم نیست آهنگها را جستجو کنید، آهنگها به‌طور اتفاقی پخش می‌شوند. با همه اینها، آهنگهایی هم بودند که شما انتخاب کرده بودید. همه‌چیزی که نیاز داشتیم، دکمه‌ای بود که اگر آهنگی را نمی‌خواستیم، آن را رد کنیم.

همانطور که رقبا تلو تلو می‌خوردند و اپل به ابداعات خود ادامه می‌داد موسیقی، بزرگترین بخش تجارت اپل شد. در ژانویه ۲۰۰۷، فروش آیپاد نیمی از درآمد اپل بود. این دستگاه به درخشش علامت تجاری اپل هم افزود. اما موفقیت بزرگتر، فروشگاه آیتیونز بود. پس از فروش یک میلیون آهنگ در شش روز اول پس از معرفی آن در آپریل ۲۰۰۳، فروشگاه به فروش هفتاد میلیون آهنگ در اولین سال تاسیسش رسید. در فوریه ۲۰۰۶، زمانیکه الکس استوسکی شانزده ساله از بلومفیلد، یک آهنگ را خرید و تماس تبریکی از جابز دریافت‌کرد، که ده آیپاد، یک ای مک و گواهی ۱۰۰۰۰ دلاری موسیقی را به او هدیه‌داد، فروشگاه آیتیونز یک میلیارد آهنگ فروخت.

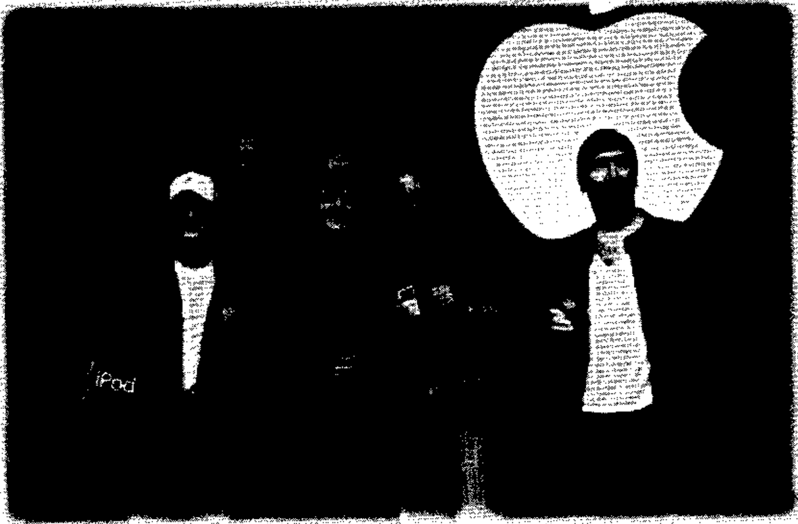
موفقیت فروشگاه آیتیونز مزایای نامشهودی دیگری هم داشت. تا سال ۲۰۱۱، تجارت جدید و مهمی ظهور یافته بود: سرویسی که مردم با اطلاعات شناسایی و پرداخت آنلاین خود به آن اطمینان داشتند. همراه با سرویس‌های آمازون، ویزا، پی پال، امریکن اکسپرس و سرویس‌های معدود دیگر، اپل برای افرادیکه به او اعتماد داشتند پایگاه داده‌ای به همراه آدرس پست الکترونیکی و اطلاعات کارت شناسایی درست کرده بود تا خریدی آسان و مطمئن را برای آنها بوجود بیاورد.

این به اپل اجازه می‌داد تا مثلاً حق اشتراک یک مجله را از طریق فروشگاه آنلاین بفروشد، زمانیکه این اتفاق افتاد، اگرچه اپل ناشر مجله نبود اما می‌توانست با ناشران رابطه مستقیمی داشته باشد. درحالیکه فروشگاه آیتیونز ویدئو، برنامه و حق عضویت می‌فروخت، تا ژوئن ۲۰۱۱ پایگاه داده‌ای از ۲۲۵ میلیون کاربر فعال ایجاد کرد که موفقیت اپل را در دوره بعدی تجارت دیجیتالی تضمین می‌کرد.

فصل بیست و نهم

موزیک

آهنگ زندگی او



جیمی یاوین، بونو، جابز و اج، سال ۲۰۰۴

درآیپاد او

با رشد پدیده آیپاد، بذر پرسشی پاشیده شد که از کاندیدهای ریاست‌جمهوری، انسان‌های مشهور، ملکه انگلستان و هر شخص دیگری با هدفون سفید پرسیده می‌شد: «روی آیپادت چه داری؟» این بازی از آنجایی شروع‌شد که الیزابت بومیلر اوایل ۲۰۰۵ مقاله‌ای در روزنامه نیویورک تایمز نوشت که تحلیل پاسخ پرسشی بود که از رییس‌جمهور جورج دبلیو بوش پرسیده‌بود. او گزارش‌داد که آیپاد بوش پر از خوانندگان قدیمی سبک کانتری است. او مجموعه‌ای از کارهای ون موریسن را دارد که محبوب بوش است و از جان فوگرتی آلبوم «میدان مرکزی» را دارد. او از جو لوی[1]، ادیتور گروه رولینگ استونز خواست تا این مجموعه را تحلیل‌کند و او گفت: «مساله جذاب این است که رییس‌جمهور به هنرمندانی علاقه دارد که آنها به او علاقه ندارند».

استیون لوی در یک مقاله عجیب نوشت: «وقتی خیلی ساده آیپاد خود را به یک دوست، یک نا آشنا یا غریبه‌ای که در هواپیما کنار شما نشسته می‌دهید، شخصیت شما را همانند یک کتاب باز می‌کند، کل کاری که شخص باید انجام دهد این است که نوار کناری لیست موزیکها را بلغزاند تا همه موسیقی‌های شما کاملاً پاک شود».

یک روز که در اتاق نشیمن به آهنگ گوش می‌کردیم، از جابز خواستم تا اجازه بدهد که آیپاد او را ببینم. همانطور که نشسته‌بودیم او روی آهنگ‌های محبوبش کلیک می‌کرد. جای تعجب نبود، هر شش نسخه سری قاچاقی دایلان در آن بود، علاوه بر آن پانزده آلبوم دیگر از دایلان هم وجود داشت که با اولین باب دایلان (۱۹۶۲) آغاز می‌شد و تا اوه مرسی (۱۹۸۹) می‌رسید. جابز زمان زیادی را صرف بحث با اندی هرتزفلد و دیگران کرد که آلبوم‌های بعدی دایلان - در واقع هیچکدام از آلبوم‌های بعد از آلبوم خون در ردپا[2] (۱۹۷۵) - مانند اجراهای اولی قدرتمند نیستند. تنها استثنایی که قائل‌شد آهنگ «همه چیز تغییر کرده» دایلان از فیلم ۲۰۰۰ واندر بویز بود. او امپایر برلسک (۱۹۸۵) را نداشت، آلبومی که هرتزفلد آخرین هفته‌ای که بیرون از اپل بود برایش آورده بود. گنجینه دیگر روی آیپاد او گرو بیتلز بودند. او آهنگ‌هایی

1 - Joe Levy
2 - Blood on the Tracks

از هفت آلبومشان را داشت: شب سخت، آبی رود، کمک، بگذارید باشد، تور راز آلود سحرآمیز، ملاقات با بیتلز! و اس.جی.تی

آلبوم‌های تکی هم صرفنظر شدند. بعدی رولینگ استونز با شش آلبوم بود: رهایی احساسی[1]، فلش پوینت، پرش به عقب[2]، یک سری دختر، انگشتان چسبناک، خالکوبی تو. در مورد آلبوم‌های دایلان و بیتلز بیشتر آنها کامل بودند. طبق باور او آن آلبوم‌ها می‌توانستند و بایستی از هم جدا شوند، آلبوم‌های استونز و بیشتر خوانندگان روی آیپاد او تنها شامل سه یا چهار برش بودند. آهنگ‌هایی هم نامزد سابق او جوان بائز وجود داشت که شامل دو نسخه متفاوت از «عشق تنها یک کلمه سه حرفی است»[3] هم می‌شد.

انتخاب‌های آیپاد او مانند یک کودک دهه هفتاد بود که قلب او در دهه شصت مانده بود: آرتا، بی‌بی کینگ، بودی هولی، بوفالو اسپرینگ فیلد، دون مک لین، دونووان، دورز، جنیس جوپلین، جفرسون، ایرپلن، جیمی هندریکس، جانی کش، جان ملن کمپ، سیمون و گارفونکل و حتی مانکیز (من یک معتقدم) و سم د شم[4] (وولی بولی). تنها حدود یک چهارم آهنگ‌ها از خوانندگان معاصر بودند مانند: ۱۰۰۰۰ مانیاک، آلیشیا کیز، بلک آید پیز، کولد پلی، دیدو، گرین دی، جان مایر (دوست او و اپل)، موبی (همچنین)، U2، سیل و تاکینگ هدز. از موسیقی کلاسیک هم تعداد کمی آهنگ از باخ، شامل کنسرتوهای برندنبرگ و سه آلبوم از یویوما موجود بود.

ماه می۲۰۰۳ جابز به شریل کرو گفت که دارد برخی از آلبوم‌های امینم را دانلود می‌کند، تصدیق‌کرد که کم‌کم از او خوشم می‌آید. در پی این حرف او، جیمز وینسنت او را به یک کنسرت امینم برد. او گفت: من به امینم به‌عنوان یک هنرمند احترام می‌گذارم، اما من نمی‌خواهم فقط به موسیقی او گوش بدهم، من نمی‌توانم آنطور که با ارزشهای دایلان ارتباط برقرار می‌کنم با او ارتباط برقرار کنم.

---

1 - Emotional Rescue
2 - Jump Back
3 - Love Is Just a Four-Letter Word
4 - Sam the Sham

علاقمندی‌های او طی سالها عوض‌نشد. هنگامی که آیپد۲ در مارس ۲۰۱۱ به بازار آمد، او آهنگ‌های دلخواهش را به آن منتقل‌کرد. یک روز بعدازظهر در اتاق نشیمن او نشسته بودیم و او فهرست آهنگهای روی آیپاد جدیدش را جستجو کرد، و با یک حس حسرت دلپذیری روی یکی از آهنگهای دلخواهش کلیک کرد.

ما به آهنگ‌های محبوب همیشگی دایلان و بیتلز گوش‌کردیم، سپس او روی یک سرود گریگوری[1] اسپریتوس دومینی اجرا شده توسط راهبان بندیکت کلیک‌کرد. برای حدود یک دقیقه بیهوش‌شد و تقریباً به خلسه رفت، او زمزمه‌کرد: واقعاً زیباست. او با کنسرتو برندنبرگ دوم باخ و قطعه‌ای از کلاویر وال تمپر ادامه‌داد. او اظهارکرد که باخ آهنگ‌ساز کلاسیک محبوب او بود. او بخصوص شیفته گوش‌دادن به تفاوت‌های بین دو نسخه از وریاسیون‌های گولدبرگ بود که گلن گولد اولین بار در ۱۹۵۵ به‌عنوان یک پیانیست نه‌چندان شناخته شده بیست و دو ساله و دومین بار در سال ۱۹۸۱، یکسال پیش از مرگش ضبط کرده بود.

یک روز بعدازظهر پس از آنکه آنها را پشت هم پخش کرد، گفت: آنها مثل شب و روز می‌مانند. اولی یک قطعه پرهیجان، جوان و درخشنده است که خیلی سریع نواخته شده و مانند یک وحی است. بعدی کوتاه‌تر و سردتر است، یک حس بسیار عمیق روحی به شما دست می‌دهد، این حس عمیق‌تر و عاقلانه‌تر است. آن بعدازظهر که او هر دو نسخه را پخش کرد در سومین مرخصی پزشکی خود بود، و من از او پرسیدم کدامیک را بیشتر دوست‌دارد. او گفت: نسخه آخر گولد را بیشتر دوست‌دارم.

سپس او به دهه شصت رفت: «هوا را بگیر از دونووان» وقتی به من گفت که چپ‌چپ نگاه می‌کنی، اعتراض‌کردم. دونووان واقعاً کارهای خیلی خوبی ساخته بود. او اضافه‌کرد زرد ملایم و سپس پذیرفت که شاید این بهترین مثال نبوده. وقتی جوان بودیم بهتر به‌نظر می‌رسید.

از او پرسیدم کدامیک از آهنگهای دوران کودکی‌مان را دارد. او گوی آیپادش را به پایین غلطاند و آهنگ مرده حق‌شناس سال ۱۹۶۹ از گروه آنکل جان را پخش‌کرد. او با ترانه سر تکان می‌داد: «وقتی زندگی شبیه یک خیابان ساده است، خطر نزدیک توست.» برای یک لحظه

۱- وابسته به کلیسای گریگوریان ارمنستان (مترجم)

به آن دوران پرهیاهو یعنی زمانی که دهه شصت درحال پایان بود، برگشتیم.

سپس او به سراغ جونی میشل رفت. گفت او فرزندی داشت که آنرا به فرزندخواندگی داد. این آهنگ در مورد دختر کوچک اوست. او روی آهنگ سبز کوچک کلیک‌کرد و ما به ملودی و ترانه‌های سوگوارانه‌ای گوش‌کردیم که احساسات مادری را تشریح می‌کرد که فرزند خود را رها کرده بود. من پرسیدم آیا هنوز هم اغلب در مورد فرزندخواندگی فکر می‌کند. او گفت: «نه خیلی، نه خیلی زیاد».

او گفت که او این روزها، بیشتر در مورد پیرشدن فکر می‌کند و نه تولدش. این باعث‌شد که بهترین آهنگ جونی میشل را پخش‌کند، هر دو طرف ترانه آن در مورد پیرترشدن و فرزانه‌تر شدن است: «حالا از هر دو طرف به زندگی نگاه کرده‌ام / بردن و باختن، و هنوز هم کمی / خطهای زندگی او را به یاد می‌آورم / من واقعاً نمی‌دانم زندگی چیست.» همانطور که گلن گولد با وریاسیون‌های گولدبرگ باخ انجام‌داد، میشل هر دو طرف را جدا جدا - اولی را در ۱۹۶۹ و سپس یک نسخه آرام فراموش‌نشدنی را در سال ۲۰۰۰ - ضبط کرد. او آهنگ آخر را پخش کرد. او گفت: اینکه مردم چگونه پیر می‌شوند جالب است. سپس اضافه‌کرد: برخی مردم پیر نمی‌شوند حتی وقتی که جوان هستند. پرسیدم منظورش کیست. جابز پاسخ داد، جان مایر یکی از بهترین نوازندگان گیتاری است که تا حالا وجود داشته، و من نگرانم که بزرگترین فرصت خود را دارد به باد می‌دهد. جابز مایر را دوست‌داشت و گهگاه با او در پالوآلتو شام می‌خورد. مایر هنگامی که بیست و سه ساله بود، در ژانویه ۲۰۰۴ وارد مک ورلد شد - زمانیکه جابز گروه گرج بند[1] را معرفی‌کرد - و او یکی از اعضای ثابت آن شد.

جابز آهنگ جاذبه مایر را به چالش کشید. ترانه در مورد مرد عاشقی بود که به‌طور غیرقابل توضیحی رویای راههای دورانداختن عشقش را می‌دید: «سنگینی بر علیه من است / و سنگینی می‌خواهد مرا زمین بزند». جابز سرش را تکان‌داد و گفت: فکر می‌کنم او واقعاً بچه خوبی است، اما فقط کمی از کنترل خارج شده است. در پایان، پرسشی قدیمی پرسیدم: بیتلز یا استونز؟ او پاسخ داد، اگر گاو صندوق آتش می‌گرفت و تنها می‌توانستم یک سری از نوارهای اصلیم را

1 - GarageBand

بردارم، بیتلز را برمی‌داشتم. انتخاب بین بیتلز و دایلان سخت است. ممکن‌است شخص دیگری استونز را کپی کرده باشد. اما هیچ‌کس دایلان و بیتلز را کپی نمی‌کند. در همان حال که دوباره داشت در مورد خوش شانسی داشتن تمام آنها به هنگام بزرگ‌شدن حرف می‌زد، پسر هجده ساله‌اش وارد اتاق شد. جابز تاسف خورد: رید نمی‌فهمد. او یک تی‌شرت جوآن بائز بر تن داشت که روی آن نوشته شده بود: «همیشه جوان».

باب دایلان در اکتبر ۲۰۰۴ نزدیک پالو آلتو می‌نواخت و جابز در حال بهبودی از اولین عمل سرطان خود بود. دایلان آدمی اجتماعی نبود، او نه هرگز دوست جابز بود، نه اهمیتی برایش داشت که باشد. با این حال، جابز را دعوت‌کرد تا قبل از کنسرت او را در هتل ببینند. جابز به یاد آورد:

«ما بیرون اتاق او در پاسیو نشستیم و دو ساعت صحبت‌کردیم. خیلی عصبی بودم زیرا او یکی از قهرمانان من بود. و من همچنین نگران‌بودم که دیگر واقعاً باهوش نباشد، و کاریکاتور خودش باشد، همانطور که برای همه اتفاق می‌افتد. او مثل یک میخ تیز بود، همه آن چیزی بود که انتظار داشتم. بسیار باز و صادق بود. او در مورد زندگی و نوشتن آهنگهایش به من می‌گفت. او گفت: خود آهنگ‌ها به ذهن من می‌آمدند و مجبور به نوشتن آنها نبودم. دیگر آنطور نیست، دیگر نمی‌توانم آنطور بنویسم. سپس مکث‌کرد و با صدای گوش خراشش و کمی لبخند گفت: اما هنوز می‌توانم آنها را بخوانم».

دفعه بعدی که دایلان در همان نزدیکی اجرا داشت، جابز را دعوت‌کرد تا پیش از کنسرتش از اتوبوس تور پر زرق و برقش دیدن‌کند. وقتی که دایلان پرسید آهنگ مورد علاقه‌اش چیست، جابز پاسخ داد: one too many mornings. دایلان آن شب آن آهنگ را خواند. پس از کنسرت، وقتی که جابز پشت ساختمان راه می‌رفت، اتوبوس تور آمد و با سر و صدای زیاد در ایستگاه ایستاد، در باز شد. دایلان پرسید: خوب، آهنگی که برای تو خواندم را شنیدی؟ سپس رفت. وقتی که جابز داستان را می‌گوید تاثیر خوبی از صدای دایلان دارد. جابز گفت: او یکی از قهرمانان همیشگی من است. عشق من به او طی سالها بیشترشده، او کامل‌شده. من نمی‌فهمم با آن سن کم چطور این کارها را انجام می‌داد.

چند ماه پس از دیدار در کنسرت، جابز با یک طرح پر آب و تاب آمد: فروشگاه آیتیونز یک مجموعه دیجیتال از تمام آهنگهایی که دایلان ضبط‌کرده، بیش از هفتصد آهنگ را به قیمت ۱۹۹$ بفروش برساند، با این کار جابز موزه‌دار دایلان برای عصر دیجیتال خواهد بود. اما اندی لک از سونی - که تولیدکننده دایلان بود – تمایلی‌نداشت که بدون واگذاری امتیاز از جانب آیتیونز معامله کند. بعلاوه، لک فکر می‌کرد قیمت خیلی پایین است و ارزش دایلان را پایین می‌آورد. لک گفت: باب یک گنجینه ملی است و استیو می‌خواست آهنگ‌های او را به قیمت یک کالای مصرفی روی آیتیونز بفروشد. اصل مشکلی که لک و دیگر مدیران اجرایی ضبط با جابز داشتند این بود که: او قیمت‌ها را مشخص می‌کند نه آنها. بنابراین لک گفت: نه.

جابز گفت: باشد، پس من مستقیماً با دایلان تماس می‌گیرم. اما این از آن نوع مسائلی نبود که دایلان با آن سر و کار داشته باشد، بنابراین کار را به عهده نماینده‌اش جف روزن گذاشت تا کارها را انجام دهد.

لک درحالیکه عددها را نشان می‌داد به روزن گفت این واقعاً ایده بدی است. باب قهرمان استیو است. او معامله را شیرین می‌کند. لک تمایل حرفه‌ای و شخصی داشت تا جابز را از خود دور کند، حتی اگر بخواهد یکی از حلقه‌های زنجیرش را کم کند. پس پیشنهادی به روزن داد: اگر در حال حاضر دست‌نگهداری، فردا یک چک یک میلیون دلاری برایت می‌نویسم. آنطور که بعداً لک توضیح‌داد، این پیشرفتی در مقابل حق امتیازهای آتی بود، یکی از آن کارهای حسابداری که کمپانی‌های ضبط انجام می‌دهند. او گفت اندی کارها را با ما انجام‌داد و از ما خواست آن کار را نکنیم، که ما هم نکردیم. من فکر می‌کنم اندی این مساعده را به ما داد تا آن کار را انجام ندهیم.

با این حال سال ۲۰۰۶، لک از مدیریت اجرایی سونی بی.ام.جی کنار رفت و جابز مذاکرات را از سرگرفت. او یک آیپاد برای دایلان فرستاد که تمام آهنگ‌هایش در آن بود. در ماه آگوست او خبر از معامله بزرگی داد: او به اپل اجازه‌داد تا مجموعه دیجیتال ۱۹۹ دلاری کل آهنگهای دایلان به‌علاوه حق اختصاصی ارایه آلبوم جدید دایلان مدرن تایمز، را برای سفارش‌های پیش از انتشار بفروشد. جابز در اعلان خود گفت باب دایلان یکی از محترم‌ترین

شاعران و موسیقی‌دانان عصر ماست، و او قهرمان شخصی من است. مجموعه ۷۷۳ آهنگی شامل چهل و دو آهنگ کمیاب بود، شامل یک نوار ۱۹۶۱ از راه رفتن در آب[1] که در هتلی در مینه سوتا ساخته شده بود، نسخه ۱۹۶۲ از مولی خوش‌تیپ[2] از یک کنسرت زنده در کافه گسلایت در دهکده گرینویچ، بازگردانی واقعاً باحال از آقای تامبورین من از فستیوال قومی نیوپورت ۱۹۶۴ (مورد علاقه جابز)، و نسخه‌ای آکوستیک از آبی‌های یاغی از ۱۹۶۵.

به‌عنوان بخشی از معامله، دایلان در یک تبلیغ تلویزیونی آیپاد ظاهرشد و آلبوم جدید خود، زمان‌های مدرن را معرفی‌کرد. این یکی از حیرت‌انگیزترین موارد عوض‌کردن یک متن از زمانی بود که تام سایر دوستان خود را راضی‌کرد نرده‌ها را سفیدکاری کنند. در گذشته، راضی‌کردن افراد مشهور به انجام یک تبلیغ تلویزیونی نیازمند پرداخت پول فراوان بود. اما سال ۲۰۰۶ محاسبات تغییر کرد. هنرمندان بزرگی می‌خواستند در تبلیغات آیپاد حاضر شوند، حضور آنها تضمین موفقیت بود. چند سال پیش جیمز وینسنت این را پیش‌بینی کرده بود. وقتی جابز گفت که تماس‌هایی با بسیاری از موسیقی‌دانان داشته و می‌تواند بابت حضور آنها در تبلیغات به آنها پرداخت داشته باشد، وینست پاسخ‌داد: نه، اوضاع به زودی عوض می‌شود. اپل محصولی متفاوت و باحال‌تر از محصول بیشتر هنرمندان است. ما باید در مورد فرصتی صحبت‌کنیم که به گروه‌ها می‌دهیم، نه پرداخت به آنها. لی کلاو یادآوری کرد که در حقیقت کمی مقاومت در میان کارمندان جوان در اپل و آژانس تبلیغاتی برای استفاده از دایلان وجود دارد. کلاو گفت آنها شک‌داشتند که آیا او هنوز هم به‌اندازه کافی باحال است. جابز به هیچ‌کدام از آنها گوش نمی‌داد. او بسیار مشتاق بود تا دایلان را داشته باشد.

جابز با تمام جزئیات تبلیغ دایلان آشنا شده بود. روزن به کوپرتینو پروازکرد تا بتوانند در آلبوم‌ها جستجو کرده و آهنگهایی که می‌خواستند را انتخاب‌کنند، که با انتخاب «یک روز عزیزم» پایان یافت. جابز یک ویدیوی تست را که کلاو با استفاده از یک جایگزین برای دایلان ساخته‌بود تاییدکرد، که بعداً صحنه‌ای در نشویل با خود دایلان شد. اما جابز از آن تنفر پیدا کرد، چون به‌اندازه کافی متمایز نبود. او یک سبک جدید می‌خواست. سپس کلاو کارگردان

1 - Wade in the Water
2 - Handsome Molly

دیگری را استخدام‌کرد و روزن توانست دایلان را قانع‌کند که کل تبلیغ را دوباره ضبط‌کنند. این بار دایلان کلاه کابویی بر سر داشت و روی یک چهارپایه نشسته بود، ساز می‌زد و می‌خواند، جابز از آن خوشش آمد.

این تبلیغ، تاثیر هاله بازاریابی آیپاد را نشان‌داد: به دایلان کمک‌کرد تا برنده مخاطبان جوان باشد، همانطور که آیپاد برای کامپیوترهای اپل موثر بود. بخاطر تبلیغ، آلبوم دایلان در هفته اول شماره یک جدول بیلبورد بود، که با آلبوم‌های پرفروش کریستینا آگویلرا و اوتکست برابری می‌کرد. از زمان دیزایر در ۱۹۷۶ - سی سال پیش - این اولین باری بود که دایلان به صدر جدول رسیده بود. مجله عصر تبلیغات نقش اپل در بجلو راندن دایلان را سر تیتر خبرها کرد و گزارش داد که قرار گرفتن آلبوم اسپات روی آیتیونز تنها یک معامله عادی با امضای یک آدم مشهور نیست، بلکه یک برند بزرگ یک چک بزرگ را امضا می‌کند تا با یک ستاره بزرگ شریک شود. برند پرقدرت اپل به آقای دایلان امکان دسترسی به جمعیت جوان‌تر را داد و کمک‌کرد تا فروشهایش به جایی برسد که از زمان مدیریت فورد تاکنون به این میزان نبوده است.

بیتلز

در بین سی‌دی‌های ارزشمند جابز یک کپی حاوی بیشتر فصل‌های ضبط‌شده از بیتلز و «اصلاح مزرعه توت فرنگی برای همیشه» بود. سال ۱۹۸۶ اندی هرتزفلد سی‌دی را پیدا کرده و یک کپی هم برای جابز زده بود - اگرچه گاهی جابز به دیگران می‌گفت که این از طرف یوکو اونو به او رسیده است. - یک روز که جابز در اتاق نشیمن خانه‌اش در پالو آلتو نشسته بود، در قفسه کتابهای شیشه‌ای خود گشت تا آنرا پیدا کند، سپس درحالیکه توضیح می‌داد که چه چیزی از آن یاد گرفته، آنرا راه انداخت.

این یک آهنگ پیچیده است و دیدن فرایند خلاقانه آن فریبنده است، آنقدر که آنها به عقب و جلو رفتند و در نهایت در عرض چند ماه آنرا ساختند. لنون همیشه بیتل محبوب من بود. - حرکت لنون وقتی که طی اولین عرضه، کار را متوقف‌کرده و گروه را مجبور به برگشت و تصحیح یک کورد می‌کند، برای او جالب بود. - یک ذره انحراف آنها را شنیدی؟ این آهنگ تا

وقتی که به عقب برگشتند و دوباره آنرا اجرا کردند، جواب‌نداد. خامی زیادی در این نسخه وجود دارد، در واقع این آهنگ فقط باعث می‌شود آنها غیر مانا به‌نظر برسند. تو واقعاً می‌توانی افراد دیگری را تصور کنی که این کار را انجام بدهند. شاید نه آنرا بنویسند و نه درک‌کنند اما مطمئنا می‌نوازند. آنها تاکنون متوقف نشده‌اند. آنها مانند حرفه‌ای‌هایی بودند که همچنان به کار ادامه می‌دادند. وقتی که سی سالم بود این کار تاثیر بزرگی روی من گذاشت.

آنها بین هر ضبط خود مجموعه‌ای از کارها انجام می‌دادند. آنها همچنان به عقب بر می‌گشتند تا کار عالی از آب در بیاید. - همانطور که به بخش سوم گوش می‌کرد، اشاره‌کرد که چقدر آلات موسیقی پیچیده‌تر شده بودند - روش ساختن وسایل در اپل هم اغلب همینطور است، حتی تعداد مدل‌هایی که از یک نوت‌بوک یا آیپاد می‌سازیم. ما با یک نسخه شروع می‌کنیم و سپس آن را بارها تصحیح‌کرده، مدلهای پرجزئیاتی از طراحی، یا دکمه‌ها یا نحوه انجام یک کار می‌سازیم. کار زیاد هست، اما در آخر بهترشده و بزودی مثل این می‌شود. وای، چطور این کار را کردند؟ پیچ‌ها کجا هستند؟

بنابراین قابل‌فهم بود که جابز گیج این حقیقت شده بود که بیتلز روی آیتیونز نبودند. کشمکش شرکت اپل با شرکت تجاری بیتلز، بیش از سه دهه طول‌کشید و باعث‌شد که بسیاری از روزنامه‌نگارها در داستان‌هایشان در مورد این ارتباط از عبارت جاده دراز و پر پیچ و خم استفاده کنند. این کشمکش در ۱۹۷۸ آغاز شد، وقتی مدت کمی پس از عرضه کامپیوترهای اپل به بازار، به جرم تخلف از آنها شکایت‌شد، بر این اساس که آلبوم قبلی بیتلز اپل نام گرفته بود. سه سال بعد وقتی که شرکت اپل ۸۰۰۰۰ دلار به آنها پرداخت این دادخواست تبدیل به سازش شد. قرارداد شرطی‌داشت که بعدها بی‌ضرر به‌نظر رسید: بیتلز نباید هیچ‌گونه تجهیزات کامپیوتری تولید کند و اپل هم نباید هیچ محصول موسیقی را بفروشد.

بیتلز به پایان قرارداد خود ادامه‌داد، هیچ کدام از آنها هرگز کامپیوتری تولید نکرد. اما اپل وارد تجارت موسیقی شد. در سال ۱۹۹۱ وقتی که مک توانایی پخش فایلهای موسیقی را بوجود آورد، دوباره از آن شکایت‌شد، سپس بار دیگر در سال ۲۰۰۳ وقتی که فروشگاه آیتیونز به راه افتاد. در نهایت در سال ۲۰۰۷ زمانی این ماجرا حل‌شد که اپل توافق‌کرد ۵۰۰ میلیون

دلار به «شرکت اپل» برای تمام حقوق نام در سرتاسر دنیا بپردازد و سپس حق استفاده از شرکت اپل برای ضبط و فروش را به بیتلز برگرداند.

افسوس که این موضوع باعث حل موضوع آمدن بیتلز روی آیتیونز نشد. برای انجام این کار، بیتلز و ای.ام.آی موزیک، که حق امتیاز بیشتر آهنگ‌هایشان را داشتند، مجبور به گفتگو بر سر تفاوت‌های خود بر سر چگونگی اداره حقوق دیجیتال شدند. بعدها جابز یادآوری کرد که بیتلز همگی می‌خواستند روی آیتیونز باشند، اما آنها و ای.ام.آی مانند یک زوج قدیمی هستند که از هم متنفرند اما نمی‌توانند از هم جدا شوند. این حقیقت که گروه محبوب من آخرین گروهی بود که روی آیتیونز حضورنداشت چیزی‌بود که بسیار آرزو داشتم تا زنده‌ام آنرا حل‌کنم. به محض تولید، او این کار را انجام می‌داد. بونو، خواننده اصلی U2 عمیقاً نیروی بازاریابی اپل را تحسین کرد. او مطمئن بود که گروه دوبلینی او همچنان در جهان بهترین است، اما در سال ۲۰۰۴ پس از حدود سی سال باهم بودن تلاش می‌کرد تا تجدید نیرو کند. او با آهنگی که گیتاریست اصلی گروه، ادج[1]، تصریح کرد مادر تمام آهنگ‌های راک است، یک آلبوم جدید مهیج ساخت. بونو می‌دانست که باید راهی بیابد تا قدری جذابیت به آن بدهد، پس با جابز تماس‌گرفت.

بونو گفت من چیز بخصوصی از اپل می‌خواستم. ما آهنگی داشتیم به نام ورتیگو که یک سری نت گیتار پرخاشگرانه داشت و من می‌دانستم که عمومیت پیدا خواهد کرد، اما به شرطی که مردم بارها و بارها با آن روبرو شوند. او نگران‌بود که زمان ارائه یک آهنگ در رادیو تمام شده است. پس بونو با جابز در خانه‌اش در پالو آلتو ملاقات‌کرد، دور باغچه قدم‌زد و صدایی عجیب از خودش درآورد. طی سالها U2 پیشنهادهای بالایی مانند ۲۳ میلیون دلار را برای حضور در تبلیغات رد کرده بود. اما اکنون از جابز می‌خواست تا از گروه در یک تبلیغ آیپاد به‌صورت رایگان استفاده‌کند. بعدها جابز گفت: آنها پیش از این هرگز در تبلیغ حضور نداشته‌اند. اما با دانلودهای مجانی غیرمجاز ضرر کرده‌اند، آنها کاری که با آیتیونز انجام می‌دادیم را دوست‌داشتند و فکر کردند ما می‌توانیم آنها را به مخاطبان جوانتر پیوند بدهیم.

هیچ مدیر اجرایی دیگری به این جایگاه نرسیده بود که U2 را در تبلیغ داشته باشد، اپل

---
1 - Edge

انسان‌های شناخته‌شده را در تبلیغات آیپاد نمی‌آورد، فقط سایه نشان می‌داد. (آن زمان تبلیغ دایلان هنوز ساخته نشده بود). بونو پاسخ‌داد شما سایه طرفداران را دارید، پس فاز بعدی نمی‌تواند سایه هنرمندان باشد؟ جابز گفت به‌نظر می‌رسد این ایده قابل‌بررسی باشد. بونو یک کپی از آلبوم منتشرنشده «چطور یک بمب اتم را پیاده‌کنیم» را برای جابز گذاشت تا گوش کند. بونو گفت: او تنها شخص خارج از گروه است که آلبوم را دارد.

یک سری ملاقات انجام‌شد. جابز پروازی داشت تا با جیمی ایوین که رکوردهای اینتراسکوپ او باعث شهرت U2 شده بود، در خانه‌اش در بخش هومبلی هیلز لوس آنجلس صحبت‌کند. ادج به همراه مدیر U2، پاول مک گینس آنجا بود. ملاقات دیگر در آشپزخانه جابز، با مک گینس انجام‌شد که نکات معامله را پشت دفتر خاطراتش می‌نوشت. U2 در تبلیغ حاضر می‌شود و اپل آلبوم را در محل‌های مختلف، از بیلبوردها گرفته تا صفحه آیتیونز به‌صورت گسترده تبلیغ خواهد کرد. گروه هزینه مستقیمی دریافت نخواهد کرد، اما حق امتیاز فروش یک نسخه ویژه U2 در آیپاد را خواهد داشت. بونو مانند لک باورکرد که موسیقی‌دانان باید روی هر آیپاد فروخته‌شده یک حق امتیاز بگیرند، و این تلاش کوچک او برای مشخص‌کردن این اصل به شیوه محدودی برای گروه خودش بود. لاوین گفت من و بونو از استیو خواستیم تا یک آیپاد مشکی برای ما بسازد. ما فقط اسپانسر تبلیغاتی نبودیم، ما یک توافق همکاری دو جانبه داشتیم.

بونو گفت ما آیپاد مخصوص خود را می‌خواستیم، چیزی که متفاوت از نوع سفید معمولی باشد. ما مدل مشکی می‌خواستیم، اما استیو گفت: ما نمونه‌های دیگری غیر از سفید را امتحان کرده‌ایم اما جواب نداده است. چند روز بعد جابز نرم شد و ایده را به‌صورت آزمایشی پذیرفت.

تبلیغ گروه به‌صورت صحنه‌های نیمه سایه با سایه یک نفر که به یک آیپاد گوش می‌کند، پخش‌شد. اما با اینکه تبلیغ در لندن پخش شده بود، توافق با اپل بهم‌خورد. جابز دوباره به فکر آیپاد مخصوص مشکی افتاد، و اینکه نرخ حق امتیازها کاملاً مشخص نشده بود. او با جیمز وینسنت، در آژانس تبلیغات اپل تماس‌گرفت و به او گفت با لندن تماس‌گرفته و تبلیغات را متوقف‌کند. جابز گفت فکر نمی‌کنم اتفاق بیفتد. آنها درک نمی‌کنند چقدر اعتبار برای آنها

کسب‌کرده‌ایم، این کار بیهوده است. بهتر است به انجام تبلیغات دیگری فکر کنیم. وینست که تمام عمرش طرفدار U2 بود، می‌دانست که این تبلیغ چقدر بزرگ خواهد بود، هم برای گروه و هم برای اپل و درخواست‌کرد تا فرصتی برای تماس با بونو برای درست‌کردن کارها داشته باشد. جابز شماره موبایل بونو را به او داد و او با آن خواننده در آشپزخانه‌اش ملاقات کرد.

بونو هم چند ایده جدید داشت. به وینسنت گفت من فکر نمی‌کنم این کار جواب بدهد. گروه بی‌میل است. وینسنت پرسید: مشکل چیست؟ بونو پاسخ‌داد در دوران نوجوانی در دوبلین باهم قرار گذاشتیم که هرگز کارهای ملال‌آور انجام ندهیم. وینسنت با اینکه انگلیسی بود و به زبان عامیانه گروه راک آشنایی داشت، گفت: منظور او را نمی‌فهمد. بونو گفت: انجام‌دادن کارهای چرند برای پول. برای همه ما طرفدارانمان مهم هستند. ما فکر می‌کنیم که اگر در یک تبلیغ ظاهرشویم، آنها را مایوس می‌کنیم. بنظرم درست‌نیست. متاسفم ما وقتمان را تلف کردیم. وینسنت پرسید: اپل باید چکار کند تا کار نتیجه دهد. بونو گفت ما مهمترین چیزی که داریم را به شما می‌دهیم و آن موسیقی ماست. و در عوض شما به ما چه می‌دهید؟ تبلیغ، و طرفداران ما فکر می‌کنند تبلیغ برای شماست. ما چیز بیشتری می‌خواهیم. وینسنت پاسخ‌داد که آیپاد نسخه مخصوص U2 و ضمیمه قرارداد حق امتیاز معامله عظیمی است. او به بونو گفت: «این ارزشمندترین چیزی است که می‌توانیم انجام دهیم».

خواننده گفت که آماده برگرداندن قرارداد است، وینسنت بلافاصله با جانی ایوه، یکی دیگر از طرفداران بزرگ U2، تماس‌گرفت - او اولین بار سال ۱۹۸۳ در کنسرتی در نیوکاسل آنها را دیده بود - و موقعیت را تشریح‌کرد. سپس با جابز تماس‌گرفت و پیشنهادکرد که ایوه را به دوبلین بفرستد تا نشان‌دهد که آیپاد مشکی چه‌شکلی خواهد بود. جابز موافقت‌کرد. وینسنت با بونو تماس‌گرفت و پرسید که آیا جانی ایوه را می‌شناسد، بی‌اطلاع از اینکه آنها قبلاً همدیگر را دیده‌اند. بونو خندید و گفت: «جانی ایوه را می‌شناسم؟ من این مرد را دوست دارم».

وینسنت پاسخ‌داد که: این کمی ارزشمند است، اما نظرتان چیست که اجازه بدهیم او بیاید و به شما نشان‌بدهد که آیپاد چقدر باحال خواهد بود؟ بونو پاسخ‌داد: خودم به مازراتی رفته و او را می‌آورم.

روز بعد، با رسیدن ایوه به دوبلین، وینسنت باید جابز را که هنوز هم افکار دیگری در سر داشت دور می‌کرد. او گفت نمی‌دانم کاری که انجام می‌دهیم درست است یا نه. ما نمی‌خواهیم این کار را برای شخص دیگری انجام دهیم. او نگران استفاده از سابقه هنرمندان برای گرفتن حق امتیاز از هر آیپاد فروخته شده بود. وینسنت او را مطمئن‌ساخت که معامله U2 خاص خواهد بود. بونو گفت جانی به دوبلین رسید و او را به مهمان‌سرا بردم، مکانی آرام روی یک خط آهن با دید به دریا. او این آیپاد مشکی زیبا با یک کلیک گردان قرمز را نشان‌داد و من گفتم: باشه، انجامش می‌دهیم. آنها در مورد برخی جزئیات صحبت‌کردند و سپس با جابز در کوپرتینو تماس‌گرفتند تا ببینند که او آیا موافقت می‌کند یا نه؟

جابز پیش از آنکه معامله را بپذیرد، مدتی سر جزئیات مالی و روی طراحی چانه زد. بونو تحت‌تاثیر قرار گرفته بود، او گفت این واقعاً حیرت‌انگیز است که یک مدیر اجرایی اینقدر به جزئیات اهمیت می‌دهد. وقتی تصمیم نهایی گرفته شد، ایوه و بونو با هم نوشیدنی صرف کردند. سپس با وینسنت در کالیفرنیا تماس‌گرفتند. او خانه نبود، بونو پیغامی روی پیغام‌گیر تلفنش گذاشت، او گفت: «من اینجا در دوبلین در حال صحبت با دوستت جانی هستم. هر دو ما با این آیپاد شگفت آور خوشحالیم و نمی‌توانم باور کنم آن را در دست دارم».

جابز سالن تئاتری در سن خوزه اجاره‌کرد تا از تبلیغ تلویزیونی و آیپاد مخصوص پرده‌برداری کند. بونو و اج روی صحنه به او پیوستند. در اولین هفته آلبوم آنها ۸۴۰۰۰۰ عدد فروخت و روی جدول بیلبورد تبدیل به شماره یک فروش شد. پس از آن بونو به روزنامه‌ها گفت که تبلیغ را بدون تغییر انجام‌داده، زیرا U2 همانقدر از تبلیغ به‌دست می‌آورد که اپل به‌دست خواهد آورد. جیمی ایوین اضافه‌کرد که به این طریق گروه می‌تواند به مخاطبان جوانتری برسد.

نکته قابل توجه این بود که ارتباط با یک شرکت کامپیوتر و الکترونیک بهترین راه برای یک گروه راک بود تا برای افراد جوان، جذاب و مد روز به‌نظر برسد. بعدها بونو به گرگ کوت، یک منتقد موسیقی اهل شیکاگو گفت: بگذارید نگاهی بیندازیم. خواننده اصلی استیو جابز است. این افراد به طراحی زیباترین شیء هنری در فرهنگ موسیقی از زمان گیتار برقی کمک

کرده‌اند، آن آیپاد است. کار هنر دورکردن زشتی است. بونو در سال ۲۰۰۶ قرارداد دیگری با جابز بست، این یکی برای کمپین محصول قرمز او بود که باعث جمع‌آوری پول و آگاهی در جنگ با ایدز در آفریقا بود. جابز هرگز اینقدر علاقمند به کارهای بشردوستانه نشده بود، اما او موافقت‌کرد تا یک آیپاد مخصوص قرمز به‌عنوان بخشی از کمپین بونو بسازد. این تعهد از صمیم دل نبود. به‌عنوان مثال، او از استفاده از امضای کمپین در مورد قراردادن نام شرکت در پرانتز با کلمه قرمز پس از آن مثل (اپل) قرمز امتناع ورزید. جابز پافشاری‌کرد که اپل را در پرانتز نمی‌پذیرم. بونو پاسخ‌داد: اما استیو، ما اتحاد خود را اینگونه نشان می‌دهیم. در نهایت جابز به نوعی مصالحه‌کرد. بونو می‌توانست در این تبلیغ هرکاری که می‌خواهد انجام‌دهد، اما جابز هرگز اپل را روی هیچ یک از محصولاتش یا فروشگاه‌هایش در پرانتز قرار نمی‌داد. در نهایت این آیپاد، (محصول) قرمز نام گرفت و نه (اپل) قرمز.

بونو گفت: استیو می‌تواند جذاب باشد، وقایع ما را تبدیل به دوستان نزدیکی کرده است، زیرا افراد زیادی در زندگی انسان وجود ندارند که بتوان با آنها بحث‌های قدرتمند کرد. او بسیار خودرای است. پس از نمایش‌هایمان، من با او صحبت می‌کنم و او معمولاً یک عقیده دارد. جابز و خانواده او اغلب بونو و همسر و چهار فرزندش را در خانه‌شان نزدیک نیس در فرنچ ریوریا می‌دیدند. در یک مسافرت، در سال ۲۰۰۸، قایقی اجاره‌کرد و آنرا نزدیک خانه بونو بست. آنها با هم میان‌وعده خوردند و بونو نوارهایی از آهنگ‌های U2 پخش‌کرد که در حال آماده‌سازی برای آلبوم افق بود. اما علیرغم دوستی، جابز همچنان یک مذاکره‌کننده سفت و سخت بود. آنها تلاش‌کردند توافقی برای یک تبلیغ دیگر و انتشار آهنگ «کفش‌هایت را بپوش» حاصل کنند، اما آنها نمی‌توانستند برسر شرایط به توافق برسند. وقتی که در سال ۲۰۱۰ کمر بونو آسیب دید و مجبور به لغو تور شد، پاول یک سبد هدیه با یک دی وی دی کمدی برای او فرستاد: «دو پرواز کونکورد، کتاب مغز موتزارت، خلبان جنگنده، عسل از کندوهای او و کرم درد» جابز در یادداشتی نوشت: «کرم درد! من این را دوست دارم».

یویوما

یک موسیقیدان کلاسیک بود که جابز به او احترام می‌گذاشت چه از نظر یک شخص و چه از نظر یک اجراکننده. یویوما، یک هنرمند خوش‌ذوق است که به‌اندازه صداهایی که روی ویولون سل ایجاد می‌کند شیرین و عمیق است. آنها ۱۹۸۱، وقتی که جابز در کنفرانس طراحی اسپن بود در فستیوال موسیقی اسپن با هم ملاقات‌کردند. جابز توسط هنرمندانی که پاکی را نشان می‌دادند عمیقاً تحت‌تاثیر قرار می‌گرفت و بنابراین یکی از طرفداران او شد. او از یویوما دعوت‌کرد تا در مراسم عروسیش بنوازد، اما او در تور خارج از کشور بود. او چندسال بعد به خانه جابز آمد، در اتاق نشیمن نشست، ویولون سل استرا دیوارویس خود را درآورد و آهنگی از باخ را نواخت. او به آنها گفت این چیزی است که برای عروسی تو خواهم نواخت. جابز حرف او را قطع‌کرده و گفت: «نواختن تو بهترین دلیلی است که تابحال برای وجود خدا شنیده‌ام، چون من واقعاً باور ندارم که یک انسان بتواند به تنهایی این کار را انجام بدهد». در ملاقات بعدی در حالیکه نزدیک آشپزخانه نشسته بودند یویوما به دختر جابز ارین اجازه داد تا به ویولون سل او دست بزند. در آن زمان جابز سرطان داشت و او از یویوما قول‌گرفت که در مراسم تدفینش ویولون بنوازد.

فصل سی‌ام

دوستان پیکسار

و دشمنان...





زندگی یک حشره

زمانیکه شرکت اپل، ای مک را تولیدکرد، جابز و جانی ایوه به پیکسار رفتند تا آن را به آنها نشان دهند. او احساس می‌کرد که این دستگاه، هویت پرحرارتی دارد که می‌تواند برای خالقان بازلایتیر و وودی جالب باشد. او این حقیقت را دوست‌داشت که ایوه و جان لستر استعدادشان را با هم به اشتراک گذاشتند تا هنر و تکنولوژی را با روشی شاد و با نشاط به یکدیگر پیوند دهند.

پیکسار، پناهگاهی بود که در آن جابز می‌توانست از شدت کار در کاپرتینو رهایی یابد. مدیران در اپل اغلب خسته و تحریک‌پذیر بودند، و جابز هم دمدمی مزاج بود و افراد وقتی با او کار می‌کردند، عصبی می‌شدند. در پیکسار، داستان‌نویسان و تصویرپردازان آرامتر به نظر می‌رسیدند و با یکدیگر و حتی با جابز با ملایمت بیشتری رفتار می‌کردند.

جابز از نشاط واقعی فیلمسازی لذت می‌برد و به الگوریتم‌هایی که این جادو را قادر می‌ساخت تا در قطره‌های بارانی که توسط کامپیوتر تولید می‌شد، شعاع‌های نور را منکسر کنند و یا چمنها در باد تکان بخورند، علاقه نشان می‌داد. او در پیکسار آموخت تا به افراد خلاق دیگر اجازه بدهد که پیشرفت‌کرده و جلو بیفتند. و این تا حد زیادی به این دلیل بود که او به لستر علاقه‌مند بود، هنرمند متینی که ایوه را دوست‌داشت و بهترین چیزها را در جابز شکوفا کرد. نقش اصلی جابز در پیکسار، معامله‌کردن بود که شور و حرارت طبیعی او در آن یک سرمایه بود. او پس از پخش داستان اسباب‌بازی[1]، سریعاً با جفری کتزنبرگ که در تابستان ۱۹۹۴ دیزنی را ترک‌کرده و به استیون اسپیلبرگ و دیوید گفن[2] ملحق شده بود تا شرکت دریم ورکز[3] را راه‌اندازی کنند، مخالفت‌کرد. جابز بر این باور بود که تیم او در پیکسار با کتزنبرگ در زمانیکه هنوز در دیزنی بود درباره دومین فیلم پیشنهادی، زندگی یک حشره، صحبت کرده بودند. پس زمانیکه او تصمیم‌گرفت تا مورچه‌ها[4] را در شرکت دریم ورکز تولید کند، ایده فیلم انیمیشن یک حشره را دزدیده بود. جابز می‌گفت: زمانیکه جفری هنوز شرکت انیمیشن دیزنی را اداره می‌کرد، درباره زندگی یک حشره با او صحبت‌کردیم. در تاریخ شصت ساله انیمیشن،

1 - Toy Story
2 - Steven Spielberg and David Geffen
3 - Dream Works
4 - Ants

هیچ‌کس به غیر از لستر درباره ساخت فیلم انیمیشن درباره یک حشره فکر نکرده است. آن ایده یکی از بارقه‌های درخشان و خلاقانه او بود. و جفری دیزنی را ترک‌کرد و به شرکت دریم ورکز رفت و ناگهان این ایده برای یک فیلم انیمیشن درباره – وه! – حشرات به ذهنش خطور کرد. و تظاهرکرد که هرگز چیزی درباره آن ایده نشنیده است. او دروغ می‌گفت. حرف‌های او دروغ محض بود.

در واقع نه. ماجرای واقعی کمی از این جالب‌تر است. کتزنبرگ وقتی که در دیزنی بود هرگز چیزی درباره زندگی یک حشره نشنید. اما پس از اینکه به شرکت دریم ورکز رفت، همچنان با لستر در ارتباط بود و گهگاهی با تماس‌های تلفنی کوتاه و همیشگی‌اش که هی رفیق! با دائماً کنترل‌شدن چه می‌کنی؟ به او متلک می‌گفت. بنابراین زمانیکه لستر به‌طور اتفاقی به ساختمان تکنی کالر[1] در یونیورسال رفت که شرکت دریم ورکز هم در آنجا قرار داشت، با کتزنبرگ تماس‌گرفت و با چند تن از همکارانش به او سر زد. وقتی کتزنبرگ پرسید که در حال انجام چه‌کاری هستند، لستر ایده‌اش را به او گفت. لستر یادآور شد: ما زندگی یک حشره را که یک مورچه، شخصیت اصلی آن بود برای او شرح‌دادیم و تمام داستان را که آن مورچه، دیگر مورچه‌ها را سازماندهی می‌کند و گروهی از حشرات شرکت‌کننده در سیرک را به خدمت می‌گیرد تا با ملخ‌ها مبارزه‌کنند را به او گفتیم. من باید بسیار هشیار می‌بودم. جفری سوالاتی را هم درباره زمان پخش آن از من پرسید.

زمانیکه لستر در اوایل ۱۹۹۶ شایعاتی را درباره اینکه شرکت دریم ورکز ممکن‌است فیلم انیمیشن کامپیوتری خود را درباره حشرات بسازد نگران‌شد. او با کتزنبرگ تماس‌گرفت و مستقیماً از او سوال کرد. کتزنبرگ منّ و من کرد و پرسید که لستر از کجا آن را شنیده است. لستر دوباره سوال‌کرد و کتزنبرگ قبول‌کرد که درست است. لستر که کمتر صدایش را بالا می‌برد فریاد زد: چطور توانستی؟

کتزنبرگ توضیح‌داد که این ایده را یکی از مدیران توسعه شرکت دریم ورکز برای او مطرح کرده و گفت: ما این ایده را از مدت‌ها پیش داشتیم. لستر پاسخ‌داد: من حرف تو را باور

1- Technicolor

نمی‌کنم. کتزنبرگ تصدیق‌کرد که او ساخت مورچه‌ها را تسریع‌کرد تا با همکاران پیشینش در دیزنی مقابله‌کند. اولین فیلم مهم شرکت دریم ورکز شاهزاده مصر[1] بود که برنامه‌ریزی شده بود تا در روز شکرگزاری ۱۹۹۸ پخش شود، و زمانیکه او شنید که دیزنی در حال برنامه‌ریزی است که انیمیشن زندگی یک حشره پیکسار را در همان هفته پخش‌کند وحشت‌زده شد. بنابراین او تولید مورچه‌ها را به سرعت شروع کرده بود تا دیزنی را مجبورکند که تاریخ پخش زندگی یک حشره را تغییر دهد. لستر که معمولاً چنین گفتاری را به‌کار نمی‌برد گفت: کثافت. او سیزده سال با کتزنبرگ صحبت نکرد.

جابز خشمگین بود، او در تخلیه احساساتش از لستر بسیار باتجربه‌تر بود. او با کتزنبرگ تماس‌گرفت و شروع به داد و فریاد کرد. کتزنبرگ پیشنهاد کرد: اگر جابز و دیزنی زندگی یک حشره را تغییردهند تا با شاهزاده مصر رقابت نکند، او تولید مورچه‌ها را به تعویق می‌اندازد. جابز یادآوری کرد: آن یک نوع اخاذی وقیحانه بود. من زیر بار نرفتم. او به کتزنبرگ گفت که نمی‌تواند کاری کند که دیزنی تاریخ پخش را تغییر دهد.

کتزنبرگ گفت: قطعاً می‌توانی، تو می‌توانی کوهها را هم جا به جا کنی، تو به من یاد دادی که چطور این کار را انجام می‌دهی! او گفت زمانیکه پیکسار تقریباً ورشکسته بود، او با داستان اسباب‌بازی به نجات آن رفته بود. او پیشنهاد کرد که اگر جابز مایل باشد، می‌تواند بدون گفتن به دیزنی به راحتی تولید زندگی یک حشره را به تاخیر بیاندازد. کتزنبرگ گفت که اگر این کار را انجام دهد، او هم ساخت مورچه‌ها را به تعویق می‌اندازد. جابز پاسخ داد: «فکرش را هم نکن»

کتزنبرگ اعتراض بجایی داشت. کاملاً واضح بود که ایشنر و دیزنی از فیلم پیکسار استفاده می‌کردند تا بخاطر ترک‌کردن دیزنی و راه‌اندازی یک استودیو انیمیشن رقیب از او انتقام بگیرند. او گفت: شاهزاده مصر اولین چیزی بود که ما ساختیم. و آنها برای تاریخ پخش اعلام شده ما چیزی را برنامه‌ریزی کردند که خصمانه بود. دیدگاه من شبیه شیرشاه[2] بود که می‌گفت: «اگر دست خود را داخل قفس من می‌آورید و به من چنگ میاندازید، مراقب باشید».

هیچ‌کس کوتاه نیامد و فیلمهای رقیب مربوط به مورچه، به یک هیجان مطبوعاتی دامن

1 - Prince of Egypt
2 - Lion King

زدند. دیزنی با این فرض که تاکیدکردن بر این رقابت ممکن‌بود به انیمیشن مورچه‌ها کمک کند تلاش می‌کرد جابز را ساکت نگه‌دارد، اما او کسی بود که به راحتی دهانش بسته نمی‌شد. او به مجله لوس آنجلس تایمز گفت: «آدمهای شریر به ندرت پیروز می‌شوند».

بازاریاب زرنگ و دانای شرکت دریم ورکز، در پاسخ به سوال تری پرس[1] اظهار داشت: «استیو جابز باید قرص مصرف کند».

مورچه‌ها در اوایل اکتبر ۱۹۹۸ پخش‌شد. فیلم بدی نبود. وودی آلن به جای مورچه رنجوری صحبت می‌کرد که در یک جامعه ناسازگار زندگی می‌کرد و آرزو داشت تا اصالت فردی خود را نشان دهد. مجله تایمز نوشت: «این نوعی از کمدی وودی آلن است که دیگر ساخته نمی‌شود». این انیمیشن مبلغ قابل توجه ۹۱ میلیون دلار سود از فروش داخلی و ۱۷۲ میلیون دلار از فروش جهانی به دست آورد.

زندگی یک حشره شش ماه پس از آن پخش‌شد. طرح آن انیمیشن حماسی‌تر و برگردان داستان مورچه و ملخ آسوپ[2] بود و قابلیت تکنیکی بیشتری داشت که به بیننده اجازه می‌داد تا از دیدگاه یک حشره به شرح کامل چمنزار بپردازد. مجله تایمز نسبت به این انیمیشن بسیار علاقه‌مندتر بود. ریچارد کورلیس[3] نوشت: «طراحی این کار به‌حدی درخشان است – صحنه وسیعی از برگ‌های تو در تو که حشره‌های زشت و دوست‌داشتنی در آن ساکن بودند – که باعث می‌شود فیلم شرکت دریم ورکز در مقایسه با آن شبیه یک برنامه رادیویی به نظر برسد». او در گیشه فروش بلیط از مورچه‌ها خیلی بهتر بود و ۱۶۳ میلیون دلار از فروش داخلی و ۳۶۳ میلیون دلار از فروش جهانی سود به‌دست آورد (حتی از فیلم شاهزاده مصر هم پیشی گرفت).

چند سال بعد، کتزنبرگ به‌طور اتفاقی جابز را دید و تلاش‌کرد تا همه‌چیز را رفع و رجوع کند. او اصرار داشت که زمانیکه در دیزنی بوده چیزی درباره زندگی یک حشره به او گفته نشده بود، که اگر چیزی شنیده‌بود، بخشی از آن سودها با ماندن وی در دیزنی نصیب او می‌شد، بنابراین چیزی نبود که بخواهد درباره‌اش دروغ بگوید. جابز خندید و تا حدی پذیرفت.

---

1 - Terry Press
2 - Aesop
3 - Richard Corliss

او یادآوری کرد که جابز کاملاً آرام و راحت شد و گفت که او کاملاً متوجه است. اما جابز بعدها گفت که هرگز کتزنبرگ را نمی‌بخشد:

«فیلم او ما را در گیشه فروش بلیط عصبانی کرد. آیا حس خوبی بود؟ نه، هنوز هم حس وحشتناکی بود، زیرا مردم می‌گفتند چطور همه در هالیوود فیلمهای مربوط به حشرات می‌سازند. او این ابتکار درخشان ما را از ما گرفت و هیچ‌چیز نمی‌تواند جایگزین آن شود. آن کار نامعقول بود، بنابراین حتی پس از اینکه تلاش کرد همه چیز را اصلاح‌کند، من هرگز به او اعتماد نکردم. او پس از اینکه در فیلم شرک[1] به موفقیت رسید پیش من آمد و گفت: من تغییر کرده‌ام. نهایتاً با خودم کنار کنار آمدم، ولی همه‌اش چرند بود.»

کتزنبرگ به نوبه خود، بسیار مهربان‌تر بود. او جابز را یکی از نوابغ جهان می‌دانست و یاد گرفته بود که علیرغم رفتار دمدمی مزاج جابز به او احترام بگذارد.

مهمتر اینکه شکست مورچه‌ها نشان می‌داد که پیکسار، تنها با یک موفقیت، شگفتی نیافریده است. زندگی یک حشره سودی به‌اندازه داستان اسباب‌بازی به‌دست آورد که ثابت‌کرد موفقیت قبلی آنها، اتفاقی نبوده است. جابز بعدها گفت: در تجارت، چیز کلاسیکی وجود دارد که سندرم تولید دوم است. و این از آنجا نشئت می‌گیرد که نفهمید چه چیزی محصول اول شما را بسیار موفق ساخته است. من آن را در اپل تحمل‌کردم. احساس من این بود که اگر ابه این مسئله پی بردیم، دومین فیلم خود را می‌سازیم.

فیلم‌خود استیو

داستان اسباب‌بازی۲ که در نوامبر ۱۹۹۹ عرضه‌شد با سود جهانی ۴۸۵ میلیون دلار حتی عظیم‌تر از فیلم اول بود. با این فرض که موفقیت پیکسار هم‌اکنون تضمین شده بود، زمان ساختن شعبه مرکزی فرا رسیده بود. تیم تاسیسات جابز و پیکسار، کارخانه کنسروسازی دلمونته[2] را که تخلیه شده بود در امری ویل[1] انتخاب‌کردند که در منطقه‌ای صنعتی مابین

1- Shrek
2 - Del Monte

برکلی و اوکلند[2] و درست در مقابل پل بی[3] در سان فرانسیسکو بود. سپس آنجا را تخریب کردند و جابز، پیتر بولین[4] مهندس معمار فروشگاههای اپل را مامورکرد تا ساختمان جدیدی را برای مکانی شانزده هکتاری طراحی‌کند. جابز نسبت به همه جنبه‌های ساختمان جدید، از امور کلی گرفته تا کوچکترین جزئیات درباره مواد و ساخت، وسواس به خرج می‌داد.

کتمال[5] مدیر پیکسار می‌گفت: «استیو این باور راسخ را داشت که ساختمان می‌تواند کارهای بزرگی را برای یک فرهنگ انجام‌دهد. او طوری بر ساخت بنا نظارت می‌کرد که انگار کارگردانی بود که برای هر صحنه یک فیلم مشقت می‌کشید». لستر می‌گفت: «ساختمان پیکسار، فیلم خود استیو بود». لستر ابتدا یک استودیوی سنتی هالیوودی با ساختمان‌های مجزا برای پروژه‌های مختلف و خانه‌هایی ییلاقی برای گروه‌های توسعه می‌خواست. اما اهالی دیزنی گفتند که این فضا را دوست‌ندارند، زیرا تیم‌ها احساس انزوا می‌کنند و جابز هم پذیرفت. در واقع او تصمیم‌گرفت که یک ساختمان بزرگ حول یک اطاق مرکزی ساخته شود.

علیرغم اینکه جابز از اهالی دنیای دیجیتال بود، یا شاید به این دلیل که درباره پتانسیل رفتار انزوا گرایانه در این دنیا همه چیز را به‌خوبی می‌دانست، یکی از طرفداران ملاقاتهای رو در رو بود. او می‌گفت: «در عصر شبکه‌ای شده ما این وسوسه وجود دارد که ما می‌توانیم ایده‌هایمان را از طریق ایمیل و چت بسط و گسترش دهیم، این تصور احمقانه است. خلاقیت از ملاقات‌های بی‌اختیار پدید می‌آید، از بحث‌های اتفاقی. شما افرادی را به‌طور اتفاقی می‌بینید، از آنها می‌پرسید در حال انجام چه کاری هستند و شما می‌گویید: چه جالب، و خیلی زود ایده‌های مختلفی به ذهنتان خطور می‌کند».

بنابراین ساختمان پیکسار را طوری طراحی‌کرد که رویارویی‌ها و همکاریهای برنامه‌ریزی نشده را زیاد کند. او می‌گفت: اگر یک ساختمان، شما را تشویق به همکاری نکند، شما

---

1 - Emeryville
2 - Berkley and Oekland
3 - Bay Bridge
4 - Peter Bohlin
5 - Catmull

نوآوری‌ها و کارهای خارق‌العاده بسیاری را که با خوش‌اقبالی به‌دست می‌آیند از دست می‌دهید. بنابراین ساختمانی را طراحی‌کردیم که افراد را وادار می‌کرد تا از دفاترشان بیرون بیایند و در اطاق مرکزی با افرادی هم صحبت شوند که شاید در حالت عادی کمتر همدیگر را ملاقات می‌کردند. درهای جلو و پله‌ها و راهروهای اصلی به این اطاق منتهی می‌شدند، کافه و صندوق‌های پست هم آنجا بود، اطاق‌های کنفرانس هم پنجره‌هایی داشتند که به آنجا مشرف بود، و سالن تئاتری که ششصد نفر گنجایش داشت و دو اطاق نمایش کوچکتر هم به آن منتهی می‌شدند. لستر گفت: فرضیه استیو از روز اول عملی شد. من با افرادی برمی‌خوردم که ماهها آنها را ندیده بودم. من تا به حال ساختمانی را ندیده بودم که به آن خوبی همکاری و خلاقیت را در افراد ارتقا بدهد.

جابز حتی تا آنجا هم پیش رفته بود که دستور داده بود تنها دو حمام بزرگ در ساختمان وجود داشته باشد، برای هر جنسیت یک حمام که آنها هم به اطاق اصلی متصل بودند. پام کروین، مدیر کل پیکسار می‌گوید: «او قویاً به آن باور داشت. برخی از ما احساس می‌کردیم که او افراط کرده است. یک خانم باردار می‌گفت: او نباید مجبور باشد تا برای رفتن به حمام ده دقیقه راه برود و آن مسئله منجر به نزاع بزرگی شد. آن روز یکی از معدود دفعاتی بود که لستر با جابز مخالفت‌کرد. سرانجام آنها به این توافق رسیدند که دو ردیف حمام در هر دو طرف اطاق در هر دو طبقه قرار گیرد.

چون قرار بود ستون‌های فولادی ساختمان دیده‌شود، نمونه‌هایی را از تولیدکنندگان سراسر کشور به دقت بررسی‌کرد تا ببینند کدام یک بهترین رنگ و بافت را دارد. او کارخانه‌ای در آرکانساس[1] را انتخاب‌کرد، به آنها گفت تا فولاد را به رنگی خالص در بیاورند و اطمینان حاصل کنند که رانندگان کامیون احتیاط می‌کنند تا ضربه‌ای به آنها وارد نشود. او همچنین اصرار داشت که همه ستون‌ها به یکدیگر پیچ شوند، نه اینکه جوش داده شوند. او به یاد می‌آورد: «ما فولاد را سند بلاست کردیم و آنرا کاملاً اندودیم، زمانیکه فولادکاران ستون‌ها را می‌ساختند، آخر هفته خانواده‌هایشان را می‌آوردند تا به آنها نشان دهند».

1- Arkansas

عجیب و غریب‌ترین بخش، اطاق استراحت عشق بود. زمانیکه یکی از تهیه‌کنندگان انیمیشن به دفتر کارش رفت روی دیوار پشتی، یک در کوچک پیدا کرد. آن در به راهرو کوتاهی باز می‌شد که از طریق آن می‌توانستید به‌صورت سینه‌خیز به اطاقی بروید که مزین به ورقه‌های فلزی بود که دسترسی به دریچه‌های تهویه هوا را فراهم می‌ساخت. او و همکارانش آن اطاق مخفی را مصادره‌نمودند، آن را با چراغ‌های کریسمس و لامپهای رنگی تزئین‌کردند، و با نیمکت‌هایی که روکش‌هایی با عکس حیوانات داشت، بالش‌های منگوله‌دار، یک میز و دستمال‌هایی که رویش نوشته شده بود: اطاق استراحت عشق، تجهیز کردند.

دوربینی فیلمبرداری که در راهرو نصب شده بود به کسانی که در آن ساکن‌بودند اجازه می‌داد تا افرادی را که به آنجا نزدیک می‌شدند ببینند. لستر و جابز ملاقات‌کنندگان مهم را به آنجا می‌بردند و از آنها می‌خواستند بر روی دیوار امضا کنند. امضاها شامل امضای میشل ایشنر، روی دیزنی، تین آلن و رندی نیومن می‌شد. او می‌گفت: آن اطاق برای او یادآور اطاقی بود که او و دنیل کاتکه در رید داشتند، البته در این اطاق اسید[1] وجود نداشت.

تفرقه

در مراسم شهادت‌دادن پیش از مجلس سنا در فوریه ۲۰۰۲ میشل ایشنر، از آگهی تبلیغاتی که جابز برای آیتیونز اپل ساخته‌بود به شدت انتقاد کرد. او اظهارداشت: شرکتهای کامپیوتری وجود دارد که آگهی‌های تبلیغاتی و اعلانات تمام صفحه‌ای دارند که می‌گویند: «وارد کامپیوتر کنید، میکس کنید و بر روی سی‌دی بریزید». به عبارت دیگر، اگر آنها این کامپیوتر بخصوص را بخرند می‌توانند یک سرقت ایجاد کنند و آن را بین دوستانشان هم پخش‌کنند. این نظر هوشمندانه‌ای نبود. معنای وارد کامپیوتر کنید (rip) در این تبلیغ به درستی فهمیده نشده و تصور شده که به معنای دزدی‌کردن از کسی (rip off) است. مهمتر اینکه این نظر، همانطور که ایشنر حدس می‌زد، جابز را عصبانی‌کرد که این هم هوشمندانه نبود. پیکسار اخیراً چهارمین

1- Acid

فیلم خود، کمپانی هیولاها[1] را به بازار دیزنی عرضه کرده بود که با ۵۲۵ میلیون دلار فروش جهانی، موفق‌ترین فیلم محسوب می‌شد. پیکسار مجدداً در حال نوسازی تاسیسات بود. جابز به حدی دیر باور بود که با یکی از مدیران اجرایی دیزنی تماس‌گرفت و گفت: می‌دانی میشل با من چه کار کرد؟

ایشنر و جابز، سوابق متفاوتی داشتند و دید متضادی داشتند اما در با اراده بودن و تمایل‌نداشتن به چشم‌پوشی شبیه هم بودند. هر دو به ساختن محصولات خوب علاقه‌مند بودند که اغلب به معنای مدیریت دقیق جزئیات و نگذشتن از انتقادهایشان بود.

هر دوی آنها در وادار کردن افراد به انجام کارهای بهتر متبحر بودند، که باعث می‌شد زمانیکه می‌خواستند این کار را برای همدیگر انجام دهند، جو ناخوشایندی پدید می‌آمد. زمانیکه با یکدیگر مخالف بودند، می‌خواستند اثبات‌کنند که طرف دیگر دروغ می‌گوید. علاوه بر این، به نظر می‌رسید که نه ایشنر و نه جابز باور نداشتند که می‌توانستند از یکدیگر چیزی بیاموزند، حتی هیچ‌گاه اتفاق نیفتاد که حتی تظاهرکنند که چیزی برای آموختن وجود دارد. جابز مسئولیت را به دوش ایشنر انداخت:

«به نظر من، بدترین چیز این بود که پیکسار موفقیت تجارت دیزنی را دوباره از سر گرفته بود، و درحالیکه دیزنی یکی پس از دیگری شکست می‌خورد، فیلمهای عظیمی را یکی پس از دیگری تولید می‌کرد. شما ممکن‌است فکرکنید که دیزنی کنجکاو بود که پیکسار چگونه آن کار را انجام می‌داد. اما در طول رابطه بیست ساله، ما به‌طور کلی در حدود دو ساعت و نیم یکبار با پیکسار ملاقات‌داشتیم، تنها برای اینکه سخنرانی‌های تهنیت‌آمیزی داشته باشیم. دیزنی هرگز کنجکاو نبود، من متعجب بودم چرا که کنجکاوی بسیار مهم است».

وضعیت واقعاً ناگوار بود، ایشنر آماده انجام کار بزرگتری در پیکسار بود، برای مثال زمانیکه جابز با او نبود ملاقات‌هایی را انجام می‌داد. اما او نسبت به هنرمندی یا تکنولوژی مورد استفاده در استودیو، کنجکاوی کمی از خود نشان می‌داد. جابز هم وقت زیادی را صرف یاد گرفتن مدیریت دیزنی نمی‌کرد.

1- Monsters, Inc

اختلاف علنی بین جابز و ایشنر در تابستان ۲۰۰۲ آغاز شد. جابز همیشه روح خلاقیت والت دیزنی بزرگ را می‌ستود، مخصوصاً به این دلیل که او شرکتی را به وجود آورده بود که توانسته بود برای نسل‌ها دوام داشته باشد. او پسر خواهر والت، روی را به‌عنوان تجسمی از این میراث و روح تاریخی می‌دید. روی، علیرغم بیگانگی‌اش با ایشنر، هنوز در کمیسیون دیزنی بود و جابز به او گفت مادامیکه ایشنر در کمیسیون باشد او معامله پیکسار-دیزنی را از سر نمی‌گیرد.

روی دیزنی و استنلی گلد، همکار صمیمی او در کمیسیون دیزنی درباره مشکل پیکسار به دیگر مدیران اجرایی هشدار دادند. این امر، ایشنر را بر آن داشت تا در آگوست ۲۰۰۲، ایمیل تندی را به کمیسیون بفرستد. او گفت که مطمئن بوده است که پیکسار نهایتاً معامله‌اش با دیزنی را از سر می‌گیرد. او نوشت: دیروز برای دومین بار فیلم جدید پیکسار، پیدا کردن نمو را که در ماه می‌آینده عرضه می‌شود، دیدم. خوب بود، اما به‌خوبی فیلم‌های قبلیشان نبود. البته آنها فکر می‌کردند بی‌نظیر است. این ایمیل دو مشکل اساسی داشت: آن ایمیل در مجله نیویورک تایمز چاپ‌شد که موجب خشم جابز شد، و دوم اینکه ارزیابی ایشنر از آن فیلم اشتباه بود، بسیار اشتباه.

پیدا کردن نمو تا آن موقع، بزرگترین موفقیت پیکسار - و دیزنی - بود. این فیلم به‌راحتی رکورد شیرشاه را شکست تا در آن زمان، موفق‌ترین فیلم انیمیشن تاریخ شود. این فیلم از فروش داخلی ۳۴۰ میلیون دلار و از فروش جهانی ۸۶۸ میلیون دلار سود به‌دست آورد. این انیمیشن تا سال ۲۰۱۰ با فروش چهل میلیون نسخه، محبوب‌ترین دی وی دی بود. علاوه بر این، ترکیبی غنی و ماهرانه داشت و دستاورد هنری عمیقاً زیبایی بود که به دلیل بهترین کیفیت انیمیشن جایزه اسکار را نصیب خود کرد. جابز گفت: «من این فیلم را دوست‌داشتم زیرا درباره خطرپذیری بود و به ما یاد می‌داد تا به آنهایی که دوستشان‌داریم اجازه خطرپذیری بدهیم». موفقیت این فیلم ۱۸۳ میلیون دلار به اندوخته نقدی پیکسار افزود.

مدت کوتاهی پس از اینکه پیدا کردن نمو به اتمام رسید، جابز به ایشنر پیشنهادی داد که تا حدی یک‌جانبه بود و به‌طور آشکاری به معنای این بود که پذیرفته نمی‌شود. به جای تقسیم پنجاه-پنجاه سود که در معامله موجود رعایت می‌شد، جابز ترتیب جدیدی را پیشنهاد داد که

پیکسار مالک همه فیلمهای ساخته‌شده و کاراترهایی که در آنها وجود داشت باشد و تنها ۷/۵ درصد به دیزنی پرداخت‌کند تا آن فیلم را پخش‌کند. به‌علاوه، دو فیلم آخری که در معامله موجود قرار داشتند – شگفت‌انگیزها و ماشین‌ها در دست ساخت بودند. - به معامله پخش جدید منتقل می‌شدند.

با وجود این، ایشنر یک برگ برنده قوی داشت. حتی اگر پیکسار معامله را از سر نمی‌گرفت، دیزنی این حق را داشت که دنباله داستان اسباب‌بازی و فیلمهای دیگری را که پیکسار ساخته بود را بسازد، آنها مالک همه کاراکترها بودند: از وودی گرفته تا نمو، درست همانطور که مالک میکی موس و دونالد داک[1] بودند. ایشنر برنامه‌ریزی - یا تهدید - می‌کرد که خود استودیوی انیمیشن دیزنی داستان اسباب‌بازی۳ را که پیکسار ساخت آن را نپذیرفته بود را می‌سازد. جابز گفت: «زمانیکه می‌بینید که آن شرکت چگونه سیندرلای۲ را تولید کرد، از آنچه که قرار است اتفاق بیفتد مشمئز می‌شوید».

ایشنر توانست در نوامبر ۲۰۰۳ روی دیزنی را مجبور به کناره‌گیری از کمیسیون کند، اما آن رویداد به آشفتگی‌ها پایان نداد. دیزنی نامه علنی انتقادآمیزی را منتشرکرد. او نوشت: «شرکت تمرکز، انرژی خلاقانه و میراث خود را از دست داده است». سلسله شکایت‌های او از بنا به گفته بعضی‌ها شکست‌های ایشنر شامل برقرار کردن رابطه سازنده با پیکسار نمی‌شد. تا آن زمان جابز تصمیم گرفته بود که دیگر نمی‌خواهد با ایشنر کار کند. بنابراین در ژانویه ۲۰۰۴، او به‌طور عمومی اعلام‌کرد که مذاکراتش با دیزنی را قطع می‌کند.

جابز معمولاً نظرات قوی خود را که با دوستانش در سر میز آشپزخانه‌اش در پالو آلتو در میان می‌گذاشت به‌طور علنی مطرح نمی‌کرد. اما این بار نظر خود را مخفی نگه‌نداشت. در کنفرانسی تلفنی به خبرنگاران گفت که در حالیکه پیکسار به موفقیت می‌رسید، دیزنی محصولات بد و خجالت‌آور می‌ساخت. او این تفکر ایشنر را که دیزنی به فیلمهای پیکسار کمک می‌کند تمسخر کرد: «واقعیت این بود که سالهاست که همکاری خلاقانه کمی با دیزنی وجود داشته است. شما می‌توانید کیفیت خلاقانه فیلم‌های ما را با کیفیت سه فیلم آخر دیزنی

1- Mickey Mouse and Donald Duck

مقایسه‌کنید و خودتان درباره توانایی‌های خلاقانه هر شرکت قضاوت نمایید». علاوه بر این، برای ساختن یک تیم خلاق بهتر، جابز کار بزرگ و قابل‌توجه ساختن یک نام تجاری که حالا برای اهالی سینما به بزرگی نام دیزنی بود را انجام داده بود. ما فکر می‌کنیم که هم‌اکنون نام تجاری پیکسار، قدرتمندترین و قابل‌اعتمادترین نام تجاری در انیمیشن بود. زمانیکه جابز با روی دیزنی تماس‌گرفت تا وضعیت را برای او شرح دهد، او پاسخ داد: «وقتی جادوگر بدجنس بمیرد، ما دوباره با هم خواهیم بود».

جان لستر از احتمال قطع همکاری با دیزنی وحشت‌زده بود. او گفت: «من نگران بچه‌هایم بودم، آنها با شخصیتهایی که ما خلق کرده بودیم چه می‌کردند. آن ماجرا همانند خنجری به قلب من بود». زمانیکه اینها را به کارمند برتر خود در اطاق کنفرانس گفت شروع‌کرد به گریه‌کردن و زمانیکه هشتصد کارمند پیکسار در اطاق استودیو گرد هم آمده بودند مجدداً گریه‌اش را ادامه داد. این شبیه این است که این کودکان دوست‌داشتنی را داشته باشید و مجبور باشید تا آنها را رها کنید تا بوسیله کودک‌آزاران به فرزندی پذیرفته‌شوند. سپس جابز به روی سکوی اطاق آمد و تلاش‌کرد همه چیز را آرام‌کند. او توضیح‌داد که چرا ممکن‌است لازم‌باشد که از دیزنی جدا شوند. و به آنها اطمینان‌داد که پیکسار به‌عنوان یک موسسه باید چشم انتظار موفقیت باشد. اورن جکوب[1]، تکنولوژیست قدیمی در استودیو گفت: «او توانایی‌های زیادی دارد که شما باید آنها را باور کنید. همه ما اطمینان‌داریم که هر اتفاقی هم بیفتد، پیکسار پیشرفت می‌کند».

باب آیگر[2] مدیر ارشد اجرایی دیزنی، باید مداخله می‌کرد. او برخلاف اطرافیانش که دمدمی مزاج بودند، معقول و قابل‌اعتماد بود. او قبلاً در تلویزیون کار می‌کرد و مدیر شبکه ای.بی.سی بود، که امتیاز آن در سال ۱۹۹۶ توسط دیزنی کسب شده بود. اعتبار او به‌عنوان یک فرد صنفی بود و در مدیریت وزنه‌ای به حساب می‌آمد، اما چشمان تیز، توانایی شوخیطبعی برای درک افراد، و فراستی قابل‌توجه داشت. بر خلاف ایشنر و جابز، او عادتاً آرام بود که به او کمک می‌کرد تا از پس منیت‌های بزرگ برآید. آیگر بعدها گفت: استیو با اعلام اینکه به صحبتهای خود با ما پایان می‌دهد، کار مهیجی انجام‌داد. ما با بحران مواجه‌شدیم و من آماده گفتگو شدم

1 - Oren Jacob
2 - Bob Iger

تا بتوانم همه‌چیز را آرام کنم.

ایشنر در طول ده سال مهم در دیزنی ریاست می‌کرد، و فرانک ولز[1] به‌عنوان معاون او خدمت می‌کرد. ولز، ایشنر را از بسیاری از وظایف مدیریتی خلاص کرده بود، بنابراین او می‌توانست پیشنهاداتش را که معمولاً ارزشمند و درخشان بودند مطرح‌کند تا از طرق مختلف فیلم‌های مختلف، راهنمای تلویزیون و محصولات بیشمار دیگر را ارتقا ببخشد. اما پس از اینکه ولز در حادثه سقوط هلیکوپتر در سال ۱۹۹۴ کشته‌شد، ایشنر هرگز جایگزین مناسبی را برای او پیدا نکرد. کتزنبرگ، شغل ولز را درخواست کرده بود و به همین دلیل بود که ایشنر او را اخراج‌کرد.

میشل اویتز[2] در سال ۱۹۹۵ مدیر اجرایی شد، اما عاقبت خوبی نداشت و او در کمتر از دو سال برکنار شد. جابز بعدها ارزیابی خود را ارائه کرد:

«ایشنر در ده سال اول فعالیت خود، واقعاً خوب کار می‌کرد. ولی در ده سال آخر، کارش واقعاً بد بود. و این تغییر زمانی صورت‌گرفت که فرانک ولز مرد. ایشنر فرد خلاقی است که تذکرات خوبی می‌دهد. بنابراین زمانی که فرانک امور اجرایی را اداره می‌کرد، ایشنر همانند یک زنبور عسل از پروژه‌ای به پروژه دیگر می‌رفت تا آنها را بهتر کند. اما زمانی که ایشنر مجبور شد کارها را اداره‌کند، مدیر بسیار بدی شد که هیچ‌کس دوست نداشت با او کار کند. آنها احساس می‌کردند هیچ اختیاری ندارند. او یک گروه برنامه‌ریزی استراتژیک داشت که بدون تایید آنها، شما نمی‌توانستید هیچ پولی خرج کنید. اگرچه من از او جدا شدم، مجبورم به دستاوردهای او در ده سال اول فعالیتش احترام بگذارم. من بخشی از او را حقیقتاً دوست‌دارم، او فرد جالبی بود که تجربه‌های زیادی اندوخته بود، او باهوش و شوخ طبع بود اما جنبه‌های تاریکی هم داشت، گاهی خودخواهی‌اش بر او غلبه می‌کرد. ایشنر در ابتدا معقول و منصف بود، اما نهایتاً، پس از دوره‌ای سر و کار داشتن با او متوجه جنبه تاریک وجود او شدم».

بزرگترین مشکل ایشنر در سال ۲۰۰۴ این بود که درک نمی‌کرد که تا چه‌اندازه بخش

1 - Frank Wells
2 - Michael Ovitz

انیمیشن شرکت او به هم ریخته است. دو فیلم اخیر او، سیاره گنج و خرس برادر[1] افتخاری را نصیب دیزنی نکرد. فیلم‌های انیمیشن پرفروش، نیروی حیاتی شرکت بودند. آنها به سرعت باعث تولید دستگاه‌های بازی در پارک‌ها، اسباب‌بازیها و نمایش‌های تلویریونی می‌شدند. داستان اسباب‌بازی منجر به تولید یک مجموعه فیلم، نمایش دیزنی روی برف، اجرای موزیکال داستان اسباب‌بازی در کشتی‌های گردشی دیزنی، فیلم ویدئویی که سال نوری پارازیت نام گرفت، کتاب داستانی کامپیوتری، دو بازی ویدئویی و چندین اسباب‌بازی شد که باعث فروش بیست و پنج میلیون تولیدات، یک خط تولید لباس و نه جاذبه جدید در پارک‌های تک منظوره دیزنی گردید. ولی این موارد درباره سیاره گنج اتفاق نیفتاد.

آیگر بعدها شرح داد: میشل نفهمید که مشکلات دیزنی در انیمیشن بحرانی بودند. این مشکلات پس از برخورد او با پیکسار آشکار گردیدند. او هرگز احساس‌نکرد که او واقعاً به پیکسار نیاز دارد. علاوه بر این، عاشق مذاکره بوده و از سازش متنفر بود، و این دو خصوصیت در زمان سر و کار داشتن با جابز که او هم همین ویژگی‌ها را داشت، همیشه بهترین ترکیب نیستند. آیگر می‌گفت: هر مذاکره‌ای لازم است که با سازش‌هایی به نتیجه برسد، ولی هیچ کدام از آنها در سازش ماهر نبودند.

این وضعیت بغرنج در یکی از شب‌های مارس ۲۰۰۵ یعنی زمانیکه جرج میچل، سناتور اسبق و دیگر اعضای هیات مدیره دیزنی با آیگر تماس تلفنی داشتند، به پایان رسید. آنها به وی گفتند که در کمتر از چند ماه او به‌عنوان رئیس دیزنی جایگزین ایشنر می‌شود. زمانیکه آیگر صبح روز بعد، از خواب بیدار شد با دخترهایش و سپس با استیو جابز و جان لستر تماس گرفت. او خیلی ساده و واضح گفت که پیکسار را قیمت‌کرده و می‌خواهد معامله‌کند. جابز هیجان‌زده بود، او آیگر را دوست‌داشت و حتی از ارتباط کمی که داشتند شگفت‌زده بود.

در آن تابستان، پیش از اینکه آیگر رسماً جایگزین‌شود، او و جابز مذاکراتی انجام می‌دادند. اپل، در حال عرضه آیپادی به بازار بود که علاوه بر پخش موسیقی می‌توانست فیلم هم نشان بدهد. او برای فروش به نمایش‌های تلویزیونی نیاز داشت و جابز نمی‌خواست در مذاکرات

1- Treasure Planet and Brother Bear

مربوط به آنها این محصول خیلی شناخته شود، زیرا طبق معمول می‌خواست تا زمانیکه بر روی صحنه از محصول پرده‌برداری می‌شود، محرمانه باقی بماند. آیگر که چندین آیپاد داشت و در طول روز، از پنج صبح تا آخر شب، از آنها استفاده می‌کرد، تا آن روز خیال‌بافی کرده بود که برای نمایش تلویزیونی چکار می‌تواند بکند. بنابراین محبوب‌ترین نمایش‌های ای.بی.سی یعنی کدبانوهای بیچاره[1] و گمشده[2] را پیشنهاد کرد. آیگر گفت: «ما یک هفته درباره آن معامله مذاکره‌کردیم و این مذاکره، پیچیده و بسیار مهم بود زیرا استیو می‌خواست ببیند که من چطور کار می‌کنم و این به همه نشان می‌داد که دیزنی می‌توانست با استیو کار کند».

برای معرفی آیپاد ویدئویی، جابز یک سالن تئاتر در سن خوزه اجاره‌کرد و از آیگر دعوت کرد تا به‌عنوان مهمان به روی صحنه برود. آیگر می‌گوید: «من پیش از آن هرگز در هیچ‌کدام از رونمایی‌های او حضور نداشتم، بنابراین هیچ ایده‌ای درباره آن نداشتم. این برای رابطه ما یک موفقیت واقعی بود. او من را یک طرفدار تکنولوژی دید که دوست دارد خطر کند». جابز، اجرای فضیلت‌مآبانه همیشگی‌اش را انجام‌داد و همه ویژگی‌های آیپاد جدید را معرفی‌کرد: اینکه چگونه یکی از بهترین کارهایی بود که تا به حال انجام‌داده‌ایم، و اینکه چگونه فروشگاه آیتیونز هم‌اکنون ویدئوهای موسیقی و فیلمهای کوتاه هم می‌فروشد. سپس، همانطور که عادت‌داشت، با این جمله گفته‌اش را خاتمه‌داد که: «بله، یک چیز دیگر هم هست: آیپاد می‌خواهد نمایش‌های تلویزیونی را هم بفروشد». او به‌طور عظیمی مورد تشویق و تمجید قرار گرفت. او ذکر کرد که دو تا از محبوبترین نمایش‌ها در ای.بی.سی قرار داشت. او به وجد آمد و گفت: «و چه کسی مالک دیزنی است؟ دیزنی! من این اشخاص را می‌شناسم».

زمانیکه آیگر به روی صحنه آمد، به‌آرامی و راحتی جابز به نظر می‌رسید. او گفت: «یکی از چیزهایی که من و استیو به‌طور باورنکردنی از آن هیجان‌زده هستیم، اشتراک بین محتوا و تکنولوژی است». او افزود: «بسیار عالی است که اینجا هستم تا امتداد رابطه‌مان با اپل را اعلام نمایم». سپس، پس از مکث بجایی گفت: «با پیکسار نه، با اپل».

اما از در آغوش‌گرفتن گرم آنها مشخص‌بود که فعالیت جدید پیکسار-دیزنی یکبار دیگر

---

1 - Desperate Housewives
2 - Lost

امکان‌پذیر بود. آیگر به یادآور آورد: «آن جریان، شیوه‌ای را به من نشان‌داد که ایجاد دوستی بود و نه جنگ. ما تا آن زمان با روی دیزنی، کامکست، اپل و پیکسار در جنگ بودیم. من می‌خواستم همه این رابطه‌ها و بیشتر از همه رابطه با پیکسار را ترمیم کنم».

آیگر تازه از افتتاحیه دیزنی لند جدید در هنگ کنگ برگشته بود. مراسم شامل سان رفتن دیزنی می‌شد. آیگر متوجه‌شد که کاراکترهای سان، آنهایی بودند که در دهه گذشته در پیکسار تولید شده بودند. او گفت: «ناامید شدم و در کنار میشل ایستادم. پس از دوره ده ساله ارائه انیمیشن‌های شیرشاه، زیبا و زشت، و علاءالدین در ده سال بعد هیچ چیزی وجود نداشت».

آیگر به بانک بر[1] رفت و تحلیل‌هایی مالی را انجام‌داد، او کشف‌کرد که در دهه گذشته در انیمیشن در واقع مقداری پول از دست داده بودند و تولیدات کمی داشتند که آن هم به محصولات فرعی مربوط می‌شد. او در اولین جلسه‌اش به‌عنوان رئیس دیزنی، تحلیل و بررسی‌اش را به هیات مدیره ارائه نمود که اعضای آن از اینکه هرگز درمورد آن چیزی به آنها گفته نشده بود به خشم آمدند. او به هیات مدیره گفت: «همانطور که انیمیشن پیش می‌رود، شرکت را نیز با خود به پیش می‌برد. یک فیلم انیمیشنی پرفروش، موج بزرگی را ایجاد می‌کند که موجهای آن به همه بخشهای تجارت ما، از کاراکترها در نمایش تلویزیونی گرفته، تا موسیقی، تا پارکها، تا بازیهای ویدئویی، تلویزیون، اینترنت و تا محصولات فرهنگی نفوذ می‌کند».

او گفت: «اگر من این موج‌ها را ایجاد نکنم، شرکت هرگز به موفقیت نمی‌رسد». او برخی از راه‌حل‌ها را ارائه‌نمود. آنها می‌توانستند روش مدیریت انیمیشن جاری را حفظ کنند - که او فکر نمی‌کرد این کار عملی باشد - و یا می‌توانستند از آن مدیریت خلاص شده و شخص دیگری را پیدا کنند، اما او گفت نمی‌داند که مدیریت جدید چه کسی می‌تواند باشد. یا آنها می‌توانستند پیکسار را خریداری نمایند. او گفت: مشکل این است که نمی‌دانم آن را می‌فروشند یا نه، و اگر بفروشند، مقدار بسیار زیادی پول لازم است. هیات مدیره او را مسئول‌کرد تا آن معامله را بررسی کند.

آیگر به شیوه‌ای غیرمعمول دست به کار شد. وقتی برای اولین بار با جابز صحبت‌کرد، او به

1- Burbank

الهامی که در هنگ‌کنگ برای او رخ داده بود و به اینکه چگونه متقاعد شده بود که دیزنی واقعاً به پیکسار نیازدارد اقرارکرد. جابز گفت: به همین دلیل است که باب آیگر را دوست‌دارم. او این را به زبان آورد. زمانیکه مذاکره‌ای را شروع می‌کنید، حداقل بر طبق کتابهای سنتی، این بی‌معنی‌ترین کاری است که می‌توانید انجام‌دهید. او رو راست بود و گفت: «ما عصبی هستیم. من بی‌درنگ از او خوشم آمد، زیرا شبیه خودم کار می‌کرد. بیا رو راست باشیم و ببینیم به چه نتیجه‌ای می‌رسیم». در اصل این طرز کار همیشگی جابز نبود. او اغلب مذاکره را با این ادعا شروع می‌کرد که محصولات یا خدمات شرکتهای دیگر بی‌فایده‌اند.

جابز و آیگر در اطراف محوطه اپل در پالوآلتو قدم زدند. در ابتدا بر سر طرحی برای معامله پخش جدید به توافق رسیدند: پیکسار در عوض دادن بخشی از سرمایه‌اش به دیزنی، می‌توانست همه حقوق مربوط به فیلمها و کاراکترهایی را که تا به حال تولید کرده بود پس بگیرد و درآمدی را برای پخش فیلمهای آینده‌اش به دیزنی بدهد. اما آیگر نگران بود که چنین معامله‌ای پیکسار را به رقیبی برای دیزنی تبدیل‌کند و حتی اگر دیزنی قسمتی از سهام پیکسار را هم داشته باشد، باز هم خوب نخواهد بود. بنابراین او اشاره‌کرد که آنها باید کار بزرگتری را انجام دهند. او گفت: «من مایلم بگویم که فراتر از اینها به این معامله فکر می‌کنم». جابز می‌گوید: «زمان زیادی طول نکشید که برای هر دوی ما مشخص‌شد که این بحث ممکن‌است به بحث خرید منتهی شود».

جابز به یاری جان لستر و اد کتمال نیازداشت، بنابراین از آنها خواست تا به خانه او بروند. او درست رفت سر اصل مطلب و به آنها گفت: «ما باید با باب آیگر آشنا شویم. ما ممکن‌است بخواهیم با او کار کنیم و به او کمک کنیم تا دیزنی را از نو بسازیم، او مرد بزرگی است». آنها در ابتدا شک داشتند، لستر می‌گوید: ما کاملاً تعجب‌زده بودیم. جابز ادامه داد: اگر شما نمی‌خواهید این کار را انجام دهید اشکال‌ندارد، اما من از شما می‌خواهم قبل از تصمیم‌گیری حتماً با آیگر آشنا شوید. من هم اوایل حس شما را داشتم، اما حالا او را دوست‌دارم. او برای آنها توضیح‌داد که چگونه آیگر به راحتی قبول کرده بود که نمایش‌های ای.بی.سی را در آیپاد قرار دهد و افزود: او صد و هشتاد درجه با ایشنر متفاوت است. او رو راست است و اهل اغراق نیست. لستر به یاد

می‌آورد که با کتمال درحالیکه دهانشان از تعجب باز مانده بود آنجا نشسته بودند.

آیگر رفت تا کار را شروع‌کند. او برای صرف شام، از لوس آنجلس رهسپار خانه لستر شد و تا نیمه‌شب برای صحبت‌کردن در آنجا ماند. او همچنین کتمال را به شام دعوت‌کرد و پس از آن تک و تنها، بدون هیچ همراهی و حتی بدون حضور جابز، از استودیوی پیکسار دیدن کرد. او گفت: من رفتم و با تک‌تک کارگردانان ملاقات‌کردم و هر کدام از آنها فیلمهایشان را برای من شرح دادند. لستر از اینکه تیمش توانسته‌بودند آیگر را تحت‌تاثیر قرار دهند به خود می‌بالید، چرا که قطعاً آیگر را برای شروع کار آماده کرده بود. او گفت: «من هرگز بیش از آن روز به پیکسار افتخار نکرده بودم، همه گروه‌ها و توضیحاتشان متحیر کننده بود».

در واقع پس از دیدن آنچه در چند سال آینده اتفاق خواهد افتاد - ماشین‌ها، راتاتوئیل و وال‌ای - آیگر به مدیر ارشد مالی خود در دیزنی گفت: «وای خدای من، آنها کارهای بزرگی هستند، آنها کاری را که باید انجام شود، به نحو احسن دارند انجام می‌دهند. این آینده دنیا است». سپس او اقرار کرد که به فیلمهایی که دیزنی در حال تولید آنها است هیچ ایمانی ندارد.

معامله‌ای که آنها پیشنهادکردند این بود که دیزنی پیکسار را به بهای ۷/۴ میلیارد دلار بخرد. بنابراین جابز با داشتن تقریباً ۷٪ سهام شرکت در مقایسه با ۱.۷٪ که ایشنر مالک آن بود و ۰.۱٪ روی دیزنی، بزرگترین سهامدار دیزنی شد. بخش انیمیشن دیزنی زیر مجموعه پیکسار قرار گرفت که لستر و کتمال این واحد ترکیبی را اداره می‌کردند. پیکسار، هویت مستقل خود را حفظ‌کرد، استودیو و ساختمان مرکزی آن در امری ویل[1] باقی‌ماند و حتی آدرس الکترونیکی خود را نیز حفظ نمود.

آیگر از جابز خواست تا در جلسه محرمانه یکشنبه صبح هیات مدیره دیزنی در سنتری سیتی لوس آنجلس، لستر و کتمال را همراه با خود بیاورد. هدف این بود که با آنچه قرار است یک معامله‌گران و بنیادی باشد، احساس راحتی کنند. زمانیکه آماده می‌شدند که در پارکینگ سوار آسانسور شوند، لستر به جابز گفت: اگر من خیلی هیجان‌زده شوم یا خیلی طولانی‌اش کنم، تنها وقتم را تلف کرده‌ام. نهایتاً جابز تصمیم‌گرفت یکباره این کار را انجام‌دهد، اما در غیر این صورت

1 - Emeryville

لستر باید بیانیه فروش کاملی را ارائه‌کند. او یادآور شد: ما در مورد اینکه ما چگونه فیلم می‌سازیم و فلسفه کارمان چیست و اینکه چگونه استعداد خلاقانه را پرورش می‌دهیم با او صحبت‌کردیم. هیات مدیره سئولات زیادی پرسید، و جابز به لستر اجازه‌داد تا به بیشتر آنها پاسخ بگوید. اما جابز در واقع درباره اینکه چقدر هیجان‌انگیز است که هنر و تکنولوژی را با هم ترکیب‌کنیم صحبت‌کرد. او گفت: «این چیزی است که همه فرهنگ ما درباره آن است، درست همانند اپل».

پیش از اینکه به هیات مدیره دیزنی فرصتی داده شود تا ادغام دو شرکت را تایید نمایند، میشل ایشنر تلاش می‌کرد تا مانع از آن شود. او با آیگر تماس گرفت و گفت: این کار بسیار پرهزینه خواهد بود. ایشنر به او گفت: تو می‌توانی خودت انیمیشن را رو به راه کنی. آیگر پرسید: چگونه؟ ایشنر گفت: من می‌دانم که تو می‌توانی. آیگر تا حدی دلخور شد. او گفت: «میشل، تو چگونه وقتی خودت نتوانستی آن را رو به راه کنی، می‌گویی من می‌توانم آن را رو به راه کنم؟»

ایشنر به او گفت که اگرچه دیگر عضو هیئت مدیره یا مدیر نیست، اما می‌خواهد به جلسه هیات مدیره بیاید و بر خلاف این تملک صحبت‌کند. آیگر مخالفت‌کرد، اما ایشنر با وارن بافت سهام‌دار بزرگ، و جرج میشل که مدیر راهنما بود تماس‌گرفت. سناتور اسبق آیگر را متقاعد کرد تا به ایشنر اجازه‌بدهد تا گفته‌اش را مطرح‌کند. ایشنر اینگونه گفت: من به هیئت گفتم که آنها نیاز ندارند پیکسار را خریداری‌کنند زیرا آنها ۸۵٪ فیلمهایی که پیکسار ساخته بود را داشتند. او به این واقعیت اشاره می‌کرد که برای فیلمهایی که تا به حال ساخته شده بود، دیزنی آن درصد هنگفت را دریافت می‌کند، به‌علاوه حق دارد تا همه دنباله‌ها را بسازد و کاراکترها را به کار گیرد. من یک سخنرانی را ارائه‌نمودم که می‌گفت: ۱۵٪ از پیکسار باقی مانده که دیزنی تا به حال مالک آن نبوده است و اکنون می‌تواند آنرا به‌دست بیاورد. بقیه این شرطبندی بر روی فیلمهای آینده پیکسار است. ایشنر پذیرفت که پیکسار از اداره خوبی برخوردار است، اما او گفت: این ساختار نمی‌تواند ادامه‌یابد. سپس پیشینه تهیه‌کنندگان و کارگردانانی که تعدادی فیلم پرفروش در یک دوره داشتند و سپس شکست‌خوردند را نشان داد. این اتفاق برای اسپیلبرگ[۱]، والت دیزنی و همه آنها رخ‌داد. او محاسبه‌کرد برای اینکه

1 - Spielberg

معامله ارزش داشته باشد، هر فیلم پیکسار جدید باید سود ۱/۳ میلیارد دلاری به‌دست بیاورد. ایشنر بعدها گفت: «اینکه من آن را می‌دانستم، استیو را دیوانه می‌کرد».

پس از اینکه او اطاق را ترک‌کرد، آیگر جزء به جزء بحث او را ردکرد. او اینگونه آغاز کرد: اجازه‌دهید به شما بگویم اشکال آن معرفی چه بود... وقتی هیات مدیره به هر دوی آنها گوش کرد، معامله‌ای که آیگر پیشنهاد کرده بود را تایید نمود.

آیگر رهسپار امری ویل شد تا با جابز دیدار نماید و مشترکاً آن معامله را به کارکنان پیکسار اعلام‌کنند. اما پیش از آنکه این کار را انجام‌دهند، جابز با لستر و کتمال به تنهایی صحبت‌کرد، او گفت: «اگر هر کدام از شما شک دارد، هیچ لطفی به آنها نمی‌کنم و این معامله را رد می‌کنم.» او کلاً صادقانه صحبت نمی‌کرد، انجام این کار در آن برهه از زمان تقریباً غیرممکن بود. اما این ژست خوشایندی بود. لستر گفت: من مشکلی‌ندارم. کتمال گفت: بیایید این کار را انجام‌دهیم. آنها همدیگر را در آغوش‌گرفتند و جابز به گریه افتاد.

سپس همه در اطاق گردهمایی جمع‌شدند. جابز اعلام‌کرد: دیزنی در حال خرید پیکسار است. افراد معدودی گریه‌کردند، اما زمانیکه او معامله را شرح‌داد، کارکنان فهمیدند که این معامله به طریقی یک مالکیت معکوس است. کتمال، رئیس انیمیشن دیزنی و لستر مدیر ارشد خلاقیت و نوآوری می‌شد. کارکنان پیکسار نهایتاً آنها را تشویق‌کردند. آیگر در کناری ایستاده بود، جابز او را به صحنه اصلی دعوت‌کرد. همانطور که او درباره فرهنگ خاص پیکسار و اینکه چه‌اندازه دیزنی نیاز دارد که آن را پرورش‌دهد و از آن کار یاد بگیرد صحبت می‌کرد، جمعیت شروع به تشویق کرد.

جابز بعدها گفت: هدف من همیشه نه تنها این بوده که محصولات عالی تولیدکنم، بلکه به ساخت شرکت‌های بزرگ نیز اعتقاد داشتم، درست مانند آنچه که والت دیزنی انجام‌داد و با روشی که ما این ادغام را انجام‌دادیم، پیکسار را به‌عنوان یک شرکت بزرگ نگه‌داشتیم و به دیزنی کمک‌کردیم که آن شرکت هم بزرگ باقی‌بماند.

فصل سی و یکم

مک‌های قرن بیست و یکم
سازمان دهی مجدد اپل



جابز همراه بای بوک، سال ۱۹۹۹

صدفـها، قطعات یخ و گل آفتابگردان

از زمان معرفی ای مک، جابز و جانی به طراحی نمادی برای کامپیوترهای شرکت اپل مشغول‌شدند. برای لپ‌تاپ چیزی مثل نارنگی پیشنهاد شده بود و همچنین یک کامپیوتر خانگی حرفه‌ای هم بود که شبیه یک قطعه یخ ذن بود. این مدل‌ها و کارهای ظریفی که بر روی آنها انجام می‌شد عشق به طراحی را در آنها نشان می‌دهد. در سال ۲۰۰۰ پاورمک مکعبی جی۴[1] معرفی‌شد، آنقدر این اثر خوب بود که در موزه هنرهای جدید در نیویورک به نمایش گذاشته شد. یک مکعب هشت اینچی که به‌اندازه یک جعبه دستمال کاغذی بود و از جنبه زیبایی‌شناختی در حد اعلا بود. حداقل این بود که این اثر واقعاً چیز کاملی به‌نظر می‌آمد، هیچ دکمه‌ای روی زمین قرار نمی‌گرفت. هیچ صفحه دیسکی نداشت و تنها از شکاف‌های ظریف و لطیفی برخوردار بود. و همانند دستگاه اصلی مکینتاش خنک‌کننده‌ای هم در آن نصب نشده بود، بعبارتی ذن خالص بود. در خبرهای هفتگی نوشته شده بود: «وقتی چیزی را اندیشمندانه در خارج از حیطه فکر شما به شما می‌گویند، پس حتماً در واقعیت هم واقعاً اندیشمندانه است. با حذف برخی وسایل اضافی و چیزهای دیگر این وسیله بسیار پیشرفته و زیبا شده است».

اما فروش آن کمتر از حد انتظار بود، واقعاً دستگاه قدرتمندی بود، اما یک موفقیت به حساب نمی‌آمد. مانیتور آن از بالا به پایین طراحی شده بود، جابز تمایل‌داشت تا این یکی را هم مثل تولیدات دیگرش انجام‌بدهد. جابز پیش‌بینی کرده بود که شرکت اپل در سه ماهه اول دویست هزار عدد از این دستگاه خواهد فروخت. در سه ماهه اول، فروش آن به نصف دویست هزار عدد رسید. در سه ماهه دوم هم کمتر از سی هزار دستگاه فروخته‌شد. جابز به این نتیجه رسید که وقتی می‌خواهد کامپیوتر بعدی خود را طراحی‌کند باید مکعب‌ها را دوباره طراحی‌کند و قیمت جدیدی برای آن تعیین‌کند. به‌تدریج به تجربیات جابز افزوده می‌شد، او در ساخت دستگاه‌هایی مثل آیپاد به این نتیجه رسید که باید هزینه‌ها را کنترل‌کند و زمینه تجاری لازم برای فروش به موقع دستگاه‌ها را تضمین‌کند.

هیچ چیزی مانع جابز نشد تا از ادامه فشارهایش برای تولید محصولات منصرف‌شود. وقتی

1- The Power Mac G4 Cube

صفحه نمایش تخت وارد بازار شد و در تبلیغات جا باز کرد، او هم به این نتیجه رسید که الان زمان جایگزین‌کردن آن در مکینتاش است. مشتریان صفحه نمایش طوری به آن نگاه می‌کردند که انگار از کارتون جتسون گرفته شده است. با وارد شدن محصولی که درگاه‌هایی پشت آن داشت و تا حدودی مرسوم بود، ایوه هم مشغول به کار شد. جابز اصلاً موافق این قضیه نبود. طبق معمول، هم در شرکت پیکسار و هم در شرکت اپل اصرار بر طراحی دوباره داشت. نکاتی در مورد طراحی دستگاه وجود داشت که از بی‌عیب و نقص بودن آن کم می‌کرد. او به ایوه اعلام‌کرد: «اگر می‌خواهی این وسیله را پشت تمام دستگاه‌ها وصل‌کنی پس چرا این نوع صفحه تخت را قرار دادی؟ هر قطعه‌ای باید دقیقاً در جای خودش قرار داشته باشد».

جابز در آن روز خیلی زود به خانه رفت تا مشکلاتش را حل و فصل کند، سپس از ایوه خواست تا به باغ او بیاید. او وقتی باغ را دید خیلی متعجب شد چرا که همسر جابز در حال کاشتن گلهای آفتابگردان زیادی بود. همسر جابز گفت: «هر سال من چیزهای زیادی در باغ می‌کارم که گل آفتابگردان هم از جمله آنهاست. در خانه هم یک گل آفتابگردان برای بچه‌ها گذاشتم». جانی و استیو برای مشکلات طرح‌هایشان کارهای زیادی انجام دادند. سپس جانی گفت: «اگر صفحه نمایش هم مثل گل آفتابگردان از قسمت پایین خودش جدا باشد، چه می‌شود؟» به همین دلیل هیجان‌زده شروع به کشیدن طرح جدیدی کرد. ایوه نسبت به طرح‌های پیشنهادی برای اشخاص بومی علاقه‌مندی نشان‌داد و جابز هم پی‌برد همانطور که گل آفتابگردان در برابر خورشید عکس‌العمل نشان می‌دهد، صفحه تخت هم به همین شکل واکنش‌هایی از خود نشان می‌دهد.

در طراحی جدید ایوه، صفحه‌نمایش مک به قسمت متحرک آن متصل شده بود. پس نه تنها مثل گل آفتابگردان بود بلکه دارای لامپ‌های لوکس و خاصی هم بود. در اولین فیلم کوتاهی که جان در شرکت پیکسار ساخته‌بود در واقع ویژگی خاصی از لوکسو را نشان‌دادند. جابز که خود را مخترع می‌دانست، گفت: «شرکت اپل الگوهای زیادی را برای طراحی به ثبت رساند که بیشتر آنها مال ایوه بود، اما دیگر سازندگان کامپیوتر توجه خود را معطوف به قسمتهای دیگر کردند».

اینتل داخلی

نوآوری‌های شرکت اپل چیز سطحی‌ای نبود، در سال ۱۹۹۴ این شرکت از پردازنده ریزی به نام پاور پی سی استفاده کرد که با همکاری شرکت موتورولا و آی.بی.ام ساخته شده بود و بعد از مدت کمی از پردازشگرهای اینتل چیپ پیشی گرفت. این پیشی‌گرفتن برای شرکت اپل موفقیت مهمی بشمار می‌رفت. با برگشت جابز شرکت موتورولا در تولید پردازشگرهای جدید چیپ عقب افتاد. این روند، رقابتی بین جابز و کریس گاروین[1] در شرکت موتورولا به راه‌انداخت. وقتی جابز ساخت سیستم‌عامل مکینتاش را به اتمام رساند - دقیقاً بعد از برگشتش به شرکت اپل در سال ۱۹۹۷ - به گالوین پیشنهادکرد که به غیر از کاربران موتورولا، برای کاربران استارمکس[2] مک هم محصولاتش را ارائه‌کند. اما شرکت موتورولا فقط با افزایش تولیدات پاور پی سی برای لپ تاپ‌ها موافق بود. به مرور ارتباط آنها بهتر شد، جابز نظراتش را در مورد پردازشگرهای چیپ شرکت موتورولا بیان‌کرد.

گالوین که اصلاً آدم انعطاف‌پذیری نبود، عقب‌نشینی کرده و جابز توانست بر او غلبه کند. اما نهایتاً تولید محصول استارمکس در شرکت اپل متوقف‌شد. جابز هم پنهانی پردازشگر شرکت موتورولا را برای شرکت خود به‌کار برد. کار ساده‌ای نبود، ساخت یک سیستم‌عامل دیگر واقعاً کار سختی بود. او هیچ منبع برقی را به بورد سیستم وصل نکرد. اما از جلسات متنوعی استفاده کرد. در جلسات جلوی جمع می‌رفت و طوری صحبت می‌کرد تا افکار را گمراه کند و با اعتماد به نفس به راهکارها نگاه‌کنند. به مدت شانزده ماه در مورد استفاده از مهندسی اینتل با هم بحث می‌کردند. «آن را مطرح‌کردیم، سوالات زیادی پرسیدیم و در نهایت به این نتیجه رسیدیم که باید این کار عملی شود». موقتاً از غرور و تکبر او کاسته شده بود.

اوتلینی[3] یک شخصیت آرام و مردمی داشت. او در اوایل سال ۲۰۰۰ در همکاری خود با جابز به یک سری نتایجی رسید که وی را بهت‌زده کرد. دوباره وی اصول خویش را از دست داده بود. دیگر سازندگان کامپیوتر هم از اینتل استفاده‌کردند. از این رو جابز هم قیمت

1- Chris Galvin
2- StarMax
3- Otellini

محصولاتش را بیشتر کرد. اوتلینی گفت: «برای افزایش تعداد آنها باید فکر دیگری بکنیم». طبق بحث‌هایی که کرده بودند بیشتر راه‌حل‌ها انجام شده بود. وقتی قدم می‌زدند به محوطه استنفورد هم رفتند. جابز با گفتن داستان‌هایی در مورد تاریخچه کامپیوترها و اینکه چطور با آن آشنا شده قدم‌زدن را شروع‌کرد. در پایان او تصمیم به تغییر قیمت گرفت.

اینتل واقعاً محصول سرسخت و مشهوری به حساب می‌آمد. اما وقتی توسط اندی گراو و کریگ[1] اداره می‌شد، از شهرت محصولاتش کم شده بود. اوتلینی گفت: «می خواهم نشان بدهم که اینتل شرکتی است که می‌توانید با آن کار کنید». از این رو تیم تایید محصولات از شرکت اینتل با شرکت اپل همکاری‌کرد. از این رو قادر بودند که به مدت شش ماه تبدیل‌های خود را انجام دهند. جابز، اوتلینی را به شرکت اپل دعوت‌کرد. در این بخش وی یکی از کت‌های مشهور آزمایشگاه اینتل را که مثل لباس دست‌ساز بود، پوشید. این قسمت فرصتی عالی به جابز داد. در اجرای عمومی خود در اسل ۲۰۰۵، اوتلینی فعالیت خود را دوباره بیان‌کرد. در صفحه در حال چشمک‌زدن این چنین نوشته شده بود: «اپل و اینتل تا آخر با هم هستند».

بیل گیتس متعجب‌شد. برنامه مبهم، تبدیل پردازشگر کامپیوترها در آن زمان بود که کاملاً یکپارچه به‌نظر می‌رسید. این شاهکاری بود که او آن را پذیرفت.

گزینه‌ها

با به‌دست آمدن پول، افکار جابز کاملاً تغییر کرد. در سال ۱۹۹۷ وقتی به شرکت اپل بازگشت خود را طوری نشان‌داد که انگار سالی یک دلار درآمد دارد و بیشتر برای منفعت شرکت کار می‌کند نه برای خودش. با این وجود تمام عقیده‌ها و موارد را پذیرفت و برای خرید سهام از پیش تعیین‌شده شرکت اپل از کمک‌های مالی دیگران استفاده‌کرد.

وقتی به سمت مدیر عاملی رسید از طرف اد وولارد و هیئت مدیره به وی پیشنهاد شد تا کمک‌های مالی خود را بدهد. چهره او کاملاً نشان می‌دهد که هیچ علاقه‌ای به این کار ندارد از این رو به وولارد نگاه می‌کند و می‌گوید که گزینه‌های انتخابی دیگری هم وجود دارد؟ اما به

1- Craig

محض اینکه متوجه‌شد آنها طور دیگری به او نگاه می‌کنند گفت که ارزشی ندارد و این کار را انجام می‌دهد. به علت فروش کم سری مکعب‌ها و دیگر محصولات، ارزش سهام شرکت اپل کاهش یافت. وخیم‌شدن موضوع به سال ۲۰۰۱ برمی گردد که در مورد رقابت مدیر عامل‌ها می‌باشد. جابز با غرور و تکبر می‌خندید و در حالی که داشت لیوان آبش را پر می‌کرد گفت: «دزدی بزرگ مدیر عامل شرکت» به همین دلیل برای لحظه‌ای نسبت به تصمیماتی که گرفته بود شک‌کرد. زمانی که کمکهای مالی او به هشتصد و هفتاد و دو میلیون دلار رسید از روشهای تکنیکی برای ارزیابی آنها استفاده‌کرد. اعلام‌کرد که خوشبختانه این بزرگترین کمکی بود که مدیر عامل شرکت تاکنون اعطا کرده. این اوضاع وخیم در کل دنیا وجود داشت.

جابز پس از ۴ سال کاری که در شرکت اپل بود هیچ پولی برای خودش جمع نکرده بود. این روند وی را تبدیل به فردی با انتقادهای فراوان می‌کرد و تصور افراد از وی را شخصی ضعیف نشان می‌داد. او نامه غمناکی به یک روزنامه ارسال‌کرد و در آن بیان‌کرد که در واقع عقایدش هیچ ارزشی ندارد. وی پیشنهادکرد، حداقل آنها را بفروشد تا به نصف هشتصد و هفتاد و دو دلاری که روزنامه گزارش کرده بودند دست پیدا کند. ضمنا جابز زمانیکه پی برد گزینه‌های قبلی وی مثمر ثمر نبوده هیئت دیگری را پیشنهادکرد تا گزینه کمک‌های بزرگ مالی دیگری را ارائه‌کند. وی هم به هیئت و هم به خودش این را تلقین‌کرد که این روند بیشتر برای بهتر بودن است تا سرمایه‌دار بودن.

او بعدها در نامه‌اش در مورد طرح دعوی در دادگاه اعلام‌کرد: «این فعالیت‌ها برای پول نبود. همه دوست‌دارند اشرافی شناخته‌شوند اما من احساس می‌کنم که هیئت با من رو راست نبوده است. فکر می‌کنم که هیئت باید با من همگام باشد و پیشنهاد گزینه‌های جدید برای کمکهای مالی را بپذیرد. فکر می‌کردم که کار درستی انجام می‌دهم. در آن لحظه، این کار احساس من را کمی بهتر کرد».

در واقع هیئت مدیره منتخب او را خرفت جلوه‌دادند. وقتی قیمت سهام در سال ۲۰۰۱ هجده دلار افت پیدا کرد، آنها تصمیم‌گرفتند کمک مالی بزرگ دیگری به وی ارائه‌دهند. مشکل اینجا بود که بیشتر در مورد تصور مردم از وی نگران بودند. مخصوصاً زمانی که صحبت

موفقیت‌آمیزی داشت. تا زمانی که هیئت گزینه‌های قبلی را متوقف‌نکند وی گزینه‌های جدید را نمی‌پذیرد. علاوه بر این، جابز در مورد سرعت واگذاری کمک‌ها با هیئت چانه‌زنی می‌کرد.

هنوز به اواسط دسامبر ۲۰۰۱ نرسیده بود که جابز تصمیم‌گرفت با ارائه گزینه‌های جدید کمک‌های مالی موافقت‌کند. و به اواسط سال ۲۰۰۱ نرسیده‌بود که در نهایت با گزینه‌های جدید ارائه شده موافقت‌کرد و شش ماه سپری‌شد تا از استفاده از گزینه‌های قبلی ممانعت شود. اما قیمت سهام سه دلار افزایش یافت و به ۲۱ دلار رسید.

بعد از این، دوباره ارزش سهام شرکت اپل رو به کاهش بود. آنقدر ارزش سهام شرکت اپل کاهش پیدا کرد که هفتاد و پنج میلیون از سهام آن را به چند سرمایه‌دار پیشنهاد کرده و از همه آنها کمک خواست. در سال ۲۰۰۶ همانند سال ۱۹۹۷ درآمد شرکت به ۸/۳ میلیون دلار در سال رسید. شرکت اپل چیزی ذکر نکرد اما هیئت مدیره شرکت کمیته‌ای با چند عضو را تشکیل داد.

ال گور، اریک اشمیت[1] و جری یورک[2] مدیر پیشین شرکت آی.بی.ام اعضای این کمیته بودند. کرایسلر هم مسئول جستجو و کشف روش‌های گوناگون بود. گور عنوان کرد: «این کمیته بی‌انضباطی‌های کمکهای مالی جابز و دیگر ماموران سرشناس را مورد بررسی قرار می‌داد و پس از کشف خلاف‌هایی که انجام‌شده آنها را به مدیر شرکت ابلاغ می‌کردند. کارشناسان پی بردند که مشکل مشابهی هم زمانی که جابز مسئول شرکت پیکسار بوده، رخ داده است.

قوانینی که در مورد این بی‌انضباطی‌ها طرح شده بود نامشخص بود. مخصوصاً زمانیکه سودهایی از این کمکهای مالی به دست آمده بود هم این ابهامات وجود داشته است. در بررسی‌های کمیته موضوعات، خیلی سریع و گسترده پیگیری‌شده و همکاری‌ها خیلی صریح انجام شد. و از تمامی افراد درخواست شد تا خودشان گزارش ارائه‌دهند. مدیر شرکت این را هم فهمید که جابز از قضیه باخبر بوده. اما این اتهام از وی مبرا بود، چرا که در مورد مفاهیم

1- Eric Schmidt
2- Jerry York

حسابداری چیزی نمی‌دانست. مدیر شرکت شکایاتی را بر ضد فرداندرسون[1] ارائه‌کرد. فرداندرسون عضو هیئت بود و نانسی هینن هم مشاور کل به حساب می‌آمد. اندرسون که کاپیتان نیروی هوایی هم بود خودش را بازنشسته کرد. وی شخصی بود که عقلانی فکر می‌کرد و طرح‌های او در شرکت اپل تاثیر داشت. وی قادربود در این شرکت بدخلقی‌های جابز را کنترل‌کند. طبق مدارک موجود، مدیر شرکت وی را به علت غفلت‌های انجام‌شده مقصر دانست و همچنین از وی خواست تا به همکاری خود در هیئت ادامه‌دهد. با این وجود وی از حضور دوباره در هیئت خودداری کرد. اندرسون معتقد بود در این وسط قربانی دیگران شده است. وقتی وی به حل و فصل موضوع با مدیر شرکت پرداخت، وکیل وی گفت موضوعاتی وجود دارد که نشان می‌دهد جابز گناهکار و مقصر است. جابز هم در پاسخ گفت: «تیم اجرایی با توافق هیئت قیمت‌گذاری کرده و مسئول حسابداری هم حضور داشته است». هیئت در این زمان مصوبات قبلی خود را اعلام‌کرد.

هینن که اتهامات وارده برعلیه او را رد کرده بود بدون اینکه کارهای اشتباه خود را رد کند و یا نپذیرد تسویه‌ها را انجام‌داد و عنوان‌کرد که پرداخت ۲/۲ میلیون دلار خوب است. همچنین این شرکت با قبول پرداخت غرامت چهارده میلیونی مشکلات را حل و فصل کرد.

جو نوسرا در نیویورک تایمز نوشت: «به‌ندرت می‌شد که مشکلی وجود داشته باشد و از آن بدون توجه گذر کند، از این رو وی را شخصی وسواسی می‌دانستند». این دفعه استیو جابز است که با هم صحبت می‌کنیم: « نادیده گرفتن قوانین و مقررات و تغییر آب و هوا باعث شد در افرادی مثل هینن تاثیر بگذارد و از خواسته‌هایش دوری کند. در آن زمان خلاقیت زیادی به خرج داده بود، اما در مسائل مربوط به جبران خسارت، وی باید از هوی و هوس خود دوری می‌کرد تا افراد مشهور را به خود بدبین نکند. موضوع غرامت در بعضی جهات تناقض‌گویی‌های جابز را افشا کرد. وی از بعضی تجمل‌گرایی‌ها ممانعت کرد اما فضای مشخص‌شده‌ای را برای پارک خود معین کرد.

وی تمایل‌داشت که در بین دیگران به‌عنوان شخصی شناخته‌شود که تنها سالی یک دلار

1- Fred Anderson

بیشتر درآمد ندارد اما وی همچنین می‌خواست که از کمکهای مالی اعطا شده، سهم زیادی را برای خود بردارد. تناقضاتی در اطراف جنگلینگ[1] وجود داشت، یکسری تناقضات فرهنگی و نیز تناقضاتی هم در کسب و کار وجود داشت و بعضی‌ها را موسس و پیش‌قدم در کارها می‌دانست. اینگونه افراد می‌خواستند به این باور برسند که خودشان همه چیز را تعیین و تنظیم کرده‌اند و خودشان کارهای فروش و نقدینگی را انجام دادند.

1- Jangling

فصل سی و دوم

مرحله اول

ممنتو موری

سرطان

جابز اخیراً فکر می‌کرد سرطانش به دلیل طی سال خسته‌کننده ۱۹۹۷ که هم به مدیریت اپل و هم به مدیریت پیکسار مشغول بوده، ایجاد شده است. چون با ماشین به سفرهای مختلف می‌رفت، سنگ کلیه و دیگر بیماری‌ها را گرفته بود، و آنقدر خسته به خانه می‌رسید که به سختی می‌توانست حرف بزند. او می‌گفت: «احتمالاً آن موقع سرطانم شروع به پیشرفت کرده، چون سیستم ایمنی‌ام در آن زمان بسیار ضعیف بود».

اما شواهدی دال بر اینکه خستگی یا سیستم ایمنی ضعیف منجر به سرطان می‌شود، وجود ندارد. سرانجام مشکلات کلیوی‌اش به‌طور غیرمستقیم منجر به کشف سرطانش شد. در اکتبر سال ۲۰۰۳ نزد اورولوژیستی رفت که او را درمان کرده بود، او از جابز خواست یک اسکن کت[1] از کلیه‌هایش بگیرد، از آخرین باری که اسکن گرفته بود پنج سال می‌گذشت. اسکن جدید نشان می‌داد که کلیه‌هایش هیچ مشکلی ندارند اما سایه‌ای را بر روی لوزالمعده‌اش نشان می‌داد، بنابراین دکتر از او خواست که یک بررسی لوزالمعده‌ای انجام بدهد. اما او این کار را نکرد. طبق معمول، عمداً از انجام کارهایی که خوشش نمی‌آمد، صرفنظر می‌کرد. اما دکتر اصرار کرد. او چند روز بعد گفت: «استیو، این خیلی مهم است، لازم است این کار را انجام بدهی».

لحن صدایش به‌اندازه‌ای فوری و مبرم بود که او موافقت کرد. یک روز صبح زود رفت و بعد از بررسی اسکن، پزشکان او را ملاقات‌کردند تا این خبر بد را به او بدهند که این سایه یک تومور است. حتی یکی از آنها خیلی مودبانه به او گفت که چند ماه بیشتر زنده نیست و باید مطمئن‌شود که همه کارهایش مرتب است. آن روز عصر آنها با چسباندن یک دوربین بر روی گلویش و به داخل روده‌اش، یک سوزن در لوزالمعده‌اش گذاشتند و چند تا از سلول‌های تومور را برداشتند. پاول پزشکان شوهرش را در حال کارکردن با جوی استیک به یاد می‌آورد. معلوم شد که یک سلول کوچک است یا یک تومور نادر لوزالمعده که خوشبختانه کند رشد می‌کند و احتمال درمان آن با موفقیت، بالاست. او خوش‌شانس بود که بیماری‌اش خیلی زود تشخیص داده شد - البته به خاطر اسکن کلیه‌اش - و بنابراین قبل از اینکه به‌طور قطعی در بدنش

---

1 - CAT

پخش شود، می‌توانستند با عمل جراحی آن را بردارند.

یکی از اولین کسانی که به او زنگ زد، لری بریلینت بود که جابز او را در آشرام در هند ملاقات کرده بود. جابز از او پرسید: هنوز به خدا اعتقاد داری؟ بریلینت جواب داد: بله، و آنها درباره بسیاری از راه‌های رسیدن به خدا حرف زدند که از معلم هندو نیم کارولی بابا آموخته بودند. سپس بریلینت از جابز پرسید: مشکل چیست؟ جابز پاسخ‌داد: سرطان دارم.

آرت لوینسون که جزو هیئت مدیره اپل بود، داشت جلسه هیئت مدیره شرکت خودش به نام جننتک را برگزار می‌کرد که موبایلش زنگ‌خورد و اسم جابز روی صفحه نمایش آن ظاهر شد. به محض اینکه اولین استراحت بین جلسه اعلام‌شد، لوینسون به جابز زنگ‌زد و خبر تومورش را شنید. او از زیست‌شناسی و سرطان چیزهایی می‌دانست و شرکتش داروهای درمان سرطان می‌ساخت، بنابراین مشاور جابز شد. اندی گراو از شرکت اینتل که با سرطان پروستات مبارزه کرده بود و آن را شکست داده بود هم با جابز صحبت‌کرد. آن روز یکشنبه، جابز به او زنگ‌زد و او با ماشینش به خانه جابز رفت و دو ساعت پیش او ماند. به خاطر ترس و وحشت دوستان و همسرش، جابز تصمیم‌گرفت برای برداشتن غده سرطانی عمل جراحی نکند، در حالیکه این تنها راه پزشکی پذیرفته شده بود.

او چند سال بعد با پشیمانی به من گفت: «واقعاً نمی‌خواستم بدنم را بشکافند، برای همین سعی‌کردم بفهمم که آیا راه‌های دیگر جواب می‌دهند یا نه؟» مخصوصاً که یک رژیم گیاهی سخت با مقدار زیادی هویج تازه و آب‌میوه هم داشت. او به آن رژیم طب سوزنی و یک سری درمان‌های گیاهی و گهگاهی چند درمان دیگر که در اینترنت پیدا کرده بود یا با مشورت با مردم اطراف شهر پیدا می‌کرد را هم اضافه کرد. مدتی تحت‌نظر پزشکی بود که یک کلینیک شفای طبیعی را در جنوب کالیفرنیا دایر کرده بود و بر استفاده از درمان‌های ارگانیک، روزه با شربت و آب میوه، پاکسازی‌های مکرر شکم، آب درمانی و ابراز تمامی احساسات منفی تمرکز داشت.

پاول به یاد می‌آورد که: یک چیز مهم این بود که او واقعاً آماده شکافته‌شدن بدنش نبود. سخت است که کسی را وادار به این کار کنید. هرچند، او سعی کرد تا جابز را متقاعدکند. پاول می‌گفت: بدن وجود دارد تا به روح خدمت کند. دوستان جابز مکرراً با اصرار از او می‌خواستند

که عمل‌کند و شیمی‌درمانی را شروع نماید. گرو به یاد می‌آورد که: استیو وقتی سعی می‌کرد با خوردن ریشه‌های هورسشی خود را درمان‌کند، با من حرف‌زد و من به او گفتم که دیوانه است. لوینسون می‌گفت که او هر روز از جابز درخواست می‌کرد و متوجه‌شد که به قدری ناامید است که نمی‌توانستم درست با او رابطه برقرار کنم. این بحث و گفتگوها تقریباً دوستی‌شان را خراب کرده بود. وقتی جابز در مورد درمان‌های رژیمی‌اش حرف می‌زد، لوینسون اصرار داشت که: سرطان اینطوری جواب نمی‌دهد. نمی‌توانی این مسئله را بدون عمل جراحی و مواد شیمیایی سمی حل‌کنی.

حتی پزشک تغذیه، دین ارنیش که در روش‌های تغذیه‌ای و دیگر روش‌های درمان بیماری‌ها پیشگام بود مدت زیادی با جابز به پیاده‌روی رفت و تاکیدکرد که فقط برخی اوقات روش‌های سنتی جواب می‌دهند. ارنیش به او گفت: واقعاً لازم است تا عمل‌کنی. لجاجت و یک دندگی جابز بعد از تشخیص بیماریش در اکتبر سال ۲۰۰۳، نه ماه به طول انجامید. بخشی از آن حاصل نیمه تاریک حوزه انحراف از واقعیت بود، لوینسون می‌گفت: فکر می‌کنم استیو واقعاً می‌خواست راه مشخصی وجود داشته باشد و آن راه، همان راهی باشد که او اراده می‌کند، اما این روش بعضی وقت‌ها جواب نمی‌دهد. واقعیت همواره بخشنده نیست.

آن روی توانایی شگفت‌انگیز او در تمرکزکردن، اشتیاق وحشتناک او به فیلتر کردن چیزهایی بود که دوست‌نداشت با آنها سر و کار داشته باشد. این موضوع منجر به ایجاد شکاف‌های بزرگی شد اما می‌توانست نتیجه معکوس هم بدهد. پاول توضیح می‌دهد که: او توانایی نادیده گرفتن چیزهای به درد نخوری که نمی‌خواست با آنها مقابله کند را داشت. این تنها راهی بود که او بلد بود. چه این موضوعات شخصی و در رابطه با خانواده و ازدواجش بود و چه موضوعات حرفه‌ای مربوط به چالش‌های مهندسی و شغلی یا بحث سرطان و سلامتی، گاهی اوقات جابز به سادگی درگیر مسائل نمی‌شد. او در گذشته برای آنچه که همسرش آن را تفکر جادویی می‌نامید، جایزه گرفته بود: او می‌توانست اراده‌کند تا همه‌چیز مطابق خواسته‌اش باشد، اما سرطان به این شکل عمل نمی‌کرد.

پاول همه افراد نزدیک به او از جمله خواهرش، مونا سیمپسون را به کار گرفت تا سعی

کنند او را ترغیب‌کنند. در جولای سال ۲۰۰۴ اسکن کت نشان‌داد که تومور رشد کرده و احتمالاً پخش شده است و این مسئله او را مجبورکرد تا با واقعیت روبرو شود. جابز روز یکشنبه، ۳۱ جولای سال ۲۰۰۴ در مرکز پزشکی دانشگاه استنفورد تحت عمل جراحی قرار گرفت. در مورد او روش جراحی کامل ویپل[1] انجام‌نشد که در آن بخش بزرگی از شکم و روده‌ها و همچنین لوزالمعده برداشته می‌شد. پزشکان این روش را مورد بررسی قرار دادند اما تصمیم‌گرفتند که از یک روش غیراساسی‌تر که تنها قسمت لوزالمعده را برمی‌داشت استفاده کنند. روز بعد جابز در اتاق عمل بیمارستان با استفاده از لپ‌تاپ پاوربوک خود که به اینترنت متصل بود، به کارمندانش ایمیل‌زد و آغاز عمل جراحی‌اش را اعلام‌کرد. او به آنها اطمینان داده بود که نوع سرطان لوزالمعده‌اش هر ساله در ۱٪ موارد تشخیص سرطان لوزالمعده دیده می‌شود و در صورت تشخیص به موقع با عمل جراحی برطرف می‌شود او گفته بود که به شیمی درمانی یا درمان اشعه‌ای احتیاج ندارد و تصمیم‌دارد در ماه سپتامبر به سر کار برگردد. تا وقتی که من در شرکت نیستم، از تیم کوک می‌خواهم مسئول امور روزانه اپل باشد، پس نباید یک لحظه را هم از دست بدهیم. مطمئنم که به برخی از شما در ماه آگوست زنگ خواهم زد و در سپتامبر شما را خواهم دید.

یکی از دلایلی که برای جابز مشکل‌ساز شد رژیم‌های وسواسی و روزه‌داری و پاکسازی‌های عجیبی بود که در نوجوانی انجام داده بود. چون لوزالمعده آنزیم‌هایی تولید می‌کند که به معده امکان هضم غذا و جذب مواد مغذی را می‌دهد، برداشتن بخشی از این عضو جذب پروتئین کافی را سخت می‌کند. به بیماران توصیه می‌شود که چندین وعده غذا بخورند و از یک رژیم مغذی با تنوع زیادی از پروتئین‌های گوشت و ماهی و همچنین محصولات لبنی پیروی کنند. جابز هرگز این کار را نکرده بود و نمی‌کرد. دو هفته در بیمارستان ماند و سپس سعی‌کرد نیرویش را بازیابد. او در حالیکه به داخل اتاق نشیمن اشاره می‌کرد، به من گفت: «یادم می‌آید که به خانه برگشتم و روی آن صندلی گهواره‌ای نشستم. برای راه‌رفتن انرژی نداشتم. یک هفته طول کشید تا بتوانم در اطراف بلوک خودمان راه بروم. خودم را مجبور می‌کردم به باغ‌های

1 - Whipple

چند بلوک آن طرف‌تر بروم و نهایتاً ظرف شش ماه تقریباً تمام انرژی‌ام را بازیافتم.

متاسفانه، سرطان پخش شده بود. در حین عمل، پزشکان سه متاستاز کبد پیدا کردند. اگر ۹ ماه پیش او را عمل می‌کردند، با وجود اینکه هرگز به‌طور قطع از این موضوع مطمئن نبودند، اما احتمالاً می‌توانستند قبل از اینکه پخش‌شود جلویش را بگیرند. جابز شیمی درمانی را آغاز کرد و این مسئله چالش‌های غذایی‌اش را بغرنج‌تر نمود.

جشن فارغ‌التحصیلی دانشگاه استنفورد

جابز به مبارزه با سرطان ادامه می‌داد — او به همه می‌گفت که معالجه شده است — درست مثل مخفی کاریش در مورد تشخیص بیماری در اکتبر سال ۲۰۰۳. این مخفی‌کاریها از سوی او عجیب نبود، در واقع بخشی از طبیعتش بود. چیزی که عجیب‌تر بود، تصمیم او به حرف زدن به‌صورت بسیار شخصی و عمومی درباره تشخیص سرطانش بود. هر چند به غیر از معرفی محصولاتش، به‌ندرت سخنرانی می‌کرد. او دعوت دانشگاه استنفورد برای سخنرانی در جشن فارغ‌التحصیلی ژوئن سال ۲۰۰۵ را پذیرفت. بعد از این بحران سلامتی و رسیدن به پنجاه سالگی، بیشتر در فکر و خیال بود. برای کمک‌گرفتن در مورد متن سخنرانی به نمایشنامه‌نویس برجسته‌ای به نام آرون سورکین زنگ‌زد. جابز برایش ایده‌هایی در مورد متن سخنرانی فرستاد. جابز به یاد می‌آورد که: «ماه فوریه بود و هیچ خبری از او نشد و دوباره در ماه آوریل به او یادآوری کردم و او گفت: اوه، آره و چند ایده دیگر برایش فرستادم. سرانجام با او تماس‌گرفتم و به آره گفتن ادامه‌داد، اما بالاخره ماه ژوئن فرا رسید و هرگز چیزی برایم نفرستاد».

جابز دستپاچه شده بود. همیشه متن سخنرانی‌هایش را خودش می‌نوشت اما هرگز یک متن سخنرانی برای جشن فارغ‌التحصیلی ننوشته بود. یک شب نشست و خودش بدون کمک کسی به غیر از ایده‌های بیخود همسرش، یک متن نوشت. در نتیجه، متنی ساده و بسیار خودمانی از آب درآمد که با احساسات شخصی و ساده یک محصول کامل استیو جابز همراه بود.

یک بار الکس‌هالی می‌گفت بهترین راه شروع یک سخنرانی استفاده از این جمله است: بگذارید داستانی برایتان تعریف‌کنم. هیچ‌کس سخنرانی را دوست‌ندارد اما همه عاشق داستان هستند و این

شیوه‌ای بود که جابز برگزید. او اینطور شروع کرد: «امروز می‌خواهم سه داستان از زندگی‌ام را برایتان تعریف کنم. همه‌اش همین است، خیلی مهم نیست، فقط سه تا داستان است».

اولین داستان در مورد صرف‌نظر کردن از کالج رید بود. من می‌توانستم در کلاس‌هایی که دوست‌ندارم شرکت‌نکنم و در کلاس‌هایی شرکت‌کنم که جالب‌تر بودند. دومین داستان درباره چگونگی اخراج‌شدن از اپل و اینکه چطور برایش خوب شد، بود. سنگینی موفق‌بودن جایگزین سبکی تازه کاری که دوباره از نو شروع کرده است و در مورد همه‌چیز کمتر اطمینان دارد، شد. و سومین داستان ماجرایی بود که آنها را شیفته کرد: این داستان درباره تشخیص سرطان و آگاهی‌ای بود که با خود برایش آورد:

«به خاطر آوردن اینکه به زودی می‌میرم مهم‌ترین چیزی است که تا به حال با آن مواجه شده‌ام تا به من کمک‌کند که در زندگی انتخاب‌های بزرگی بکنم. چون تقریباً همه چیز – همه انتظارات خارجی، همه فخرها، همه ترس‌ها از خجالت یا شکست – در مواجه با مرگ از بین می‌روند، و تنها چیزی باقی می‌ماند که واقعاً اهمیت دارد. به خاطر آوردن اینکه داری می‌میری بهترین راه برای اجتناب از فکرکردن در مورد اینکه چیزی برای از دست دادن داری، می‌باشد. انگار عریان‌شده‌ای، هیچ دلیلی وجود ندارد که از قلبت پیروی نکنی»

مهارت در تهیه متن سخنرانی به آن سادگی، دانشجویان را شیفته او کرده بود. هر جا که بخواهید از گلچین‌های ادبی تا سایت یوتیوب جستجوکنید، مطمئن‌باشید جشن فارغ‌التحصیلی بهتر از این نخواهید یافت. ممکن‌است سایر جشن‌های فارغ‌التحصیلی مهم‌تر باشند، مثل سخنرانی جورج مارشال در دانشگاه هاروارد در سال ۱۹۴۷ که برنامه‌ای برای بازسازی اروپا معرفی کرد، اما هیچیک ظرافت و افسونگری سخنرانی جابز را نداشت.

شیر نر پنجاه ساله

جابز جشن تولدهای سی و چهل سالگی‌اش را با ستاره‌های دره سیلیکون و دیگر اشخاص مشهور گرفته بود. اما وقتی در سال ۲۰۰۵ پنجاه ساله شد، بعد از بازگشتن از عمل جراحی‌اش، مهمانی شگفت‌انگیزی که همسرش ترتیب داده بود بیشتر شامل حال نزدیکترین دوستان و

همکارانش می‌شد. آشپز خوب آنها آلیس واترز از اسکاتلند برای آنها ماهی قزل‌آلا همراه با انواع سبزیجات باغچه‌ای تهیه کرده بود. واترز به یاد می‌آورد که: واقعاً فضا گرم و صمیمی بود، همه در یک اتاق نشسته بودند. سرگرمی این مهمانی بداهه‌گوئی‌های کمدین و بازیگر سریال «به هر حال این خط کیست؟» بود. دوست صمیمی جابز، مایک اسلید همراه با همکارانش از شرکت اپل و پیکسار از جمله لستر، کوک، شیلر، کلاو، رابینشتاین و توانیان هم در آن مهمانی حضور داشتند.

کوک در غیاب جابز به‌خوبی شرکت را اداره کرده بود. او فن‌های اپل را به‌خوبی اداره کرده بود و از توقف در یک جا اجتناب کرده بود. جابز شخصیت‌های قوی را تا حدی دوست‌داشت، اما هرگز در واقعیت به یک جانشین اختیار تام نداده بود و یا کاری را با او شریک نشده بود. جانشین او بودن کار سختی بود. اگر می‌درخشیدی، ملعون بودی و اگر نمی‌درخشیدی باز هم ملعون بودی. کوک، هدایت آن گروه را به‌عهده گرفته بود. وقتی در راس بود، آرام و قاطع بود اما به دنبال تحسین و تمجید از خودش نبود. کوک می‌گفت: «بعضی از مردم از این واقعیت اظهار تنفر می‌کنند که استیو به همه بی‌احترامی می‌کند، اما من هرگز به این مسئله محل سگ هم نگذاشته‌ام».

وقتی جابز از مرخصی پزشکی‌اش بازگشت، کوک نقشش را به‌عنوان کسی که قسمت‌های پویای اپل را به شدت منسجم نگه می‌داشت، از سر گرفت و تحت‌تاثیر کج‌خلقی‌های جابز قرار نگرفت. چیزی که درباره جابز یاد گرفتم این بود که مردم بعضی از نظراتش را با یاوه‌گویی یا منفی‌بافی اشتباه می‌گرفتند، اما در واقعیت این تنها راهی بود که او می‌توانست احساسات تند و شدیدش را نشان دهد. از خیلی از نظرها او آینه تمام‌نمای جابز بود: آرام، خلق و خوی ثابت و سنگین ولی در عوض چالاک. جابز بعدها گفت: «من مذاکره‌کننده خوبی بودم اما او احتمالاً بهتر از من است». زیرا فرد خونسردی است. اما بعد از اندکی تعریف و تمجید بیشتر، جابز که جدی بود و به‌ندرت حرف می‌زد، خیلی آرام یک استثناء به جمله‌اش افزود: «اما تیم فی نفسه مرد عمل نیست».

در پاییز سال ۲۰۰۵، بعد از بازگشت از مرخصی پزشکی، جابز کوک را مسئول ارشد اجرائی شرکت اپل قرار داد، سپس آنها با هم به ژاپن رفتند. جابز واقعاً از کوک نپرسید که آیا این

سمت را دوست دارد یا نه، او خیلی ساده رو به کوک کرد و گفت: «تصمیم گرفته‌ام تو را مسئول ارشد اجرائی شرکت بکنم».

در همین ایام بود که دوستان قدیمی جابز، جان رابینشتاین و آوی توانیان، نابغه‌های سخت‌افزار و نرم‌افزار که در طول احیای اپل در سال ۱۹۹۷ تازه استخدام شده بودند، تصمیم‌گرفتند اپل را ترک‌کنند. توانیان، پول زیادی در آورده بود و آماده خروج از کار بود. جابز می‌گفت: «آوی آدم خوب و با استعدادی است، خیلی منطقی‌تر از رابی است و بلند پرواز نیست. رفتن آوی از اپل ضرر بزرگی برای ما بود، او یک نابغه است».

مورد رابینشتاین کمی دعوایی‌تر بود. بعد از ۹ سال کار کردن زیر دست جابز، از مقام بالاتر کوک ناراحت بود، مشاجراتشان به مرور بیشتر شد. یک مسئله اساسی نیز وجود داشت: رابینشتاین مکرراً با جانی ایوه که عادت‌داشت برای او کار کند و حالا مستقیماً به جابز گزارش می‌داد، در حال مشاجره بود. ایوه همیشه در حال ارائه طرح‌های خیره‌کننده بود اما اجرای این طرح‌ها برای مهندسان دشوار بود. کار رابینشتاین ساختن سخت‌افزار به روش کاربردی و به درد بخور بود، بنابراین اغلب طفره می‌رفت. او آدم محتاطی بود. جابز می‌گفت: «بالاخره رابی از اچ.پی آمده بود و هرگز کار عمیقی نکرده، در ضمن او به‌اندازه کافی پرتکاپو نبود».

برای مثال، پیچ‌هایی وجود داشت که دسته را روی پاور مک جی۴ نگه می‌داشتند. ایوه می‌گفت باید شکل و جلای خاصی داشته باشند. اما رابینشتاین فکر می‌کرد که مطابق با نظر هیئت مدیره، این امر پرهزینه است و پروژه را هفته‌ها به تاخیر می‌اندازد، بنابراین این ایده را رد کرد. کار او تحویل محصولات بود، یعنی سبک و سنگین کردن. ایوه این کار را مخالف ابتکار و نوآوری می‌دانست، بنابراین برای طرح شکایت نزد مافوق او یعنی جابز رفت. ایوه به یاد می‌آورد که: روبی می‌گفت: «نمی‌توانی این کار را بکنی، این کار پروژه را به تاخیر می‌اندازد و من می‌گفتم: فکر می‌کنم ما می‌توانیم. و من می‌دانستم، چون من پشت سر او با تیم تولید کار کرده بودم». در این مورد و موارد دیگر، جابز جانب ایوه را گرفت.

گه گاهی ایوه و رابینشتاین بحث می‌کردند که گاهی منجر به دست به گریبان شدن هم می‌شد. سرانجام ایوه به جابز گفت: «یا من یا او» جابز ایوه را انتخاب‌کرد. آن موقع بود که

رابینشتاین آماده رفتن شد. او و همسرش در مکزیک مایملکی خریده بودند و او می‌خواست در آنجا خانه‌ای بسازد. عاقبت رفت تا برای شرکت پالم کارکند که سعی می‌کرد با آیفون اپل رقابت کند. جابز خیلی عصبانی بود که پالم دارد یکی از کارمندان سابقش را به خدمت می‌گیرد و به بونو که یکی از بنیانگذاران یک گروه بی‌طرف خصوصی بود شکایت‌کرد. این گروه توسط مدیرعامل سابق شرکت اپل یعنی فرد اندرسون ایجاد شده بود که در شرکت پالم سهام کنترلی داشت. بونو در جواب جابز یادداشتی برایش فرستاد که نوشته بود: «باید درباره این موضوع آرام باشی» جابز بعدها تصدیق‌کرد که شدیداً تحت‌تاثیر واقع شده بود. و گفت: «واقعیت این است که آنها کاملاً از تسکین آن درد ناتوان بودند».

جابز قادر به تشکیل یک تیم جدید مدیریتی بود که کمتر اهل دعوا و بگو مگو و کمی هم آرام‌تر باشند. اعضای اصلی آن، علاوه بر کوک و ایوه، اسکات فورستال مسئول نرم‌افزار آیفون، فیل شیلر مسئول بازاریابی، باب منسفیلد مسئول سخت‌افزار مکینتاش، ادی کیو مجری خدمات اینترنتی و پیتر اپن‌هایمر به‌عنوان افسر ارشد مالی بودند. حتی با وجود اینکه بین اعضای تیم هماهنگی وجود داشت - همه آنها مردانی سفید پوست و میان سال بودند - سبک‌های متنوعی در این تیم وجود داشت. ایوه احساساتی و پر حرف بود، کوک به خونسردی فولاد بود. همگی آنها می‌دانستند که از آنها انتظار می‌رود در حین اینکه در مورد ایده‌های جابز کوتاه بیایند و به بحث کردن تمایل داشته باشند، باید در برابر او مودب باشند، کوک می‌گفت: «خیلی زود فهمیدیم که اگر نظرت را نمی‌گفتی، تو را ناکار می‌کرد. او وضعیت‌های متضادی را اتخاذ می‌کرد تا بحث بیشتری درست کند، چون منجر به نتیجه بهتری می‌شد. بنابراین اگر در حین بحث، احساس راحتی نمی‌کردی، هرگز نجات پیدا نمی‌کردی!».

زمان اصلی بحث‌های داوطلبانه، صبح روز دوشنبه بود که تیم اجرایی دور هم جمع می‌شدند، جلسه ساعت ۹ صبح شروع می‌شد و سه الی چهار ساعت طول می‌کشید. همیشه تمرکز بر آینده بود: «هر یک از محصولات بعدی باید چطوری باشند؟ چه چیزهای جدیدی باید ایجاد شود؟» جابز از این جلسات برای ایجاد حس ماموریت مشترک در اپل استفاده می‌کرد. این نشان می‌داد که شرکت، مانند یک محصول اپل، اتحاد و یکپارچگی دارد و از جر و

بحث و مشاجره بین قسمت‌های مختلف شرکت جلوگیری می‌نمود. جابز از این جلسات برای بالا بردن تمرکز نیز استفاده می‌کرد.

در مزرعه رابرت فرایدلند، کار او هرس درختان سیب بود به‌طوریکه قوی بمانند و این موضوع تبدیل به استعاره‌ای برای هرس‌کردن اپل شد. به‌جای ترغیب هر گروه به پر بار کردن خطوط تولید بر اساس بررسی‌ها و ملاحظات بازاریابی یا مجاز دانستن یک هزار ایده قابل شکوفایی، جابز اصرارداشت که اپل باید در یک زمان بر دو یا سه اولویت تمرکز کند. کوک می‌گفت: راه بهتری برای خاموش‌کردن سر و صداهای پیرامونش وجود نداشت. این کار به او امکان می‌داد تنها بر چند چیز تمرکز کند و به خیلی چیزها نه بگوید. افراد اندکی در انجام این کار خوب عمل می‌کنند. به‌منظور رسمی‌کردن درس‌هایی که او و تیمش یاد می‌گرفتند، جابز یک مرکز داخلی به نام دانشگاه اپل راه‌اندازی کرد.

او جوئل پدلینی را که رئیس مدرسه ییل[1] بود به خدمت گرفت تا با تحلیل تصمیمات مهم شرکت، از جمله کلید میکرو پردازشگر اینتل و تصمیم به افتتاح فروشگاه‌های اپل، مجموعه‌ای از مطالعات موردی را گردآوری و تالیف کند. مدیران برجسته برای آموزش این موارد به کارمندان جدید می‌کوشیدند، تا روش تصمیم‌گیری اپل در فرهنگشان جا بیفتد. در افسانه‌ها آمده است که در روم باستان، وقتی یک ژنرال فاتح در خیابان‌ها رژه می‌رفت، برخی اوقات خدمتکاری به دنبالش می‌رفت که کارش تکرارکردن برای او بود. ممنتو موری: به یاد داشته باشید که خواهید مرد. به یاد آوردن اخلاقیات، به این قهرمان کمک می‌کرد تا به‌تدریج بتواند کارها را با تواضع و فروتنی انجام دهد. ممنتو موری جابز توسط پزشکانش به‌کار گرفته می‌شد، اما این، فروتنی را به او القا نمی‌کرد. در عوض بعد از دوران نقاهتش با صبر و شکیبایی بیشتری فریاد می‌کشید. این بیماری به او یادآوری کرد که چیزی برای از دست‌دادن ندارد، بنابراین باید به سرعت تمام به جلو می‌رفت.

کوک می‌گفت: او با ماموریتی بازگشت. حتی با وجود اینکه در حال حاضر در حال اداره شرکت بزرگی بود، به ایجاد حرکت‌های جسورانه‌ای ادامه داد که فکر نمی‌کنم هیچ کس دیگری

---

1 - Yale

انجام داده باشد. مدتی شواهد یا دست کم امیدی وجود داشت که سبک شخصی‌اش - که در مواجه با سرطان و رسیدن به پنجاه سالگی باعث شده بود به هنگام غصه و ناراحتی، کمی کمتر خشن باشد - را متعادل کرده باشد. توانیان بیاد می‌آورد که: «بعد از اینکه از عمل به شرکت برگشت، دیگران را خیلی تحقیر نمی‌کرد. اگر ناراضی بود، می‌توانست جیغ بکشد و دیوانه‌بازی در بیاورد و کلمات تند استفاده‌کند، اما این کار را به شکلی انجام نمی‌داد که آن شخص را به‌طور کلی خراب کند. این تنها راهش بود تا آن فرد را وادار کند که آن کار را بهتر انجام دهد». توانیان بعد از گفتن این حرف، لحظه‌ای تامل‌کرد و بعد این جمله را اضافه‌کرد: «مگر اینکه فکر می‌کرد آن آدم واقعاً آدم بدی است و باید برود که در یک لحظه همه چیز اتفاق می‌افتاد».

اما سرانجام اخلاق خشن او سر جایش برگشت. اکثر همکارانش تا آن زمان به اخلاق او عادت داشتند و یاد گرفته بودند که با آن کنار بیایند، چیزی که بیش از همه آنها را ناراحت می‌کرد موقعی بود که به خاطر غریبه‌ها عصبانی می‌شد.

ایوه در سفری به لندن به همراه جابز، در انتخاب هتل اشتباه‌کرد. او هتل همپل که یک هتل آرام و پنج ستاره با حداقل زرق و برق و تشریفات بود را گرفت و فکر می‌کرد جابز عاشق آنجا می‌شود. اما به محض اینکه آنها وارد اتاق هتل شدند، مطمئن‌بود که یک دقیقه دیگر تلفنش زنگ می‌خورد. جابز گفت: «از اتاقم متنفرم. آشغال است، بیا برویم». بنابراین ایوه وسایلش را جمع‌کرد و به جلوی میزی رفت که جابز بی‌تعارف به متصدی متعجب هتل داشت می‌گفت چه نظری در مورد این هتل دارد. ایوه متوجه‌شد که اکثر مردم که خود او هم از جمله آنها بود دوست‌ندارند وقتی احساس می‌کنند چیزی بدرد نخور است، رک و بی‌پرده باشند چون آنها می‌خواهند مورد احترام باشند و دیگران دوستشان داشته باشند. این یک توضیح شفاهی و خوب از این موقعیت است.

از آنجایی که ایوه ذاتاً آدم خیلی مهربانی بود، سعی‌کرد بفهمد که جابز - که عمیقاً دوستش داشت - چرا این گونه رفتار کرده است. یک روز غروب، در سانفرانسیسکو، با اشتیاق تمام به صندلی تکیه داده بود و سعی می‌کرد این موضوع را تحلیل کند:

«او آدم بسیار بسیار حساسی است. یکی از چیزهایی که رفتار غیر اجتماعی و

بی‌ادبی او را خیلی غیر معقول می‌سازد، همین حساسیت است. می‌توانم درک‌کنم که چرا آدم‌های پوست کلفت و بی‌احساس می‌توانند بی‌ادب باشند، اما نمی‌توانم درک‌کنم که آدم‌های حساس، بی‌ادب باشند. یکبار از او پرسیدم که چرا اینقدر نسبت به مسائل بی‌ارزش واکنش نشان می‌دهد و در واقع دیوانه می‌شود. او گفت: «اما دیوانه نمی‌مانم». او این توانایی خیلی بچگانه را داشت تا خیلی زود در مورد چیزی عصبانی و برانگیخته شود اما این وضعیت اصلاً دوام نمی‌آورد. اما صادقانه فکر می‌کنم که مواقع دیگری بود که جابز خیلی پوچ و بیهوده می‌شد و روشش برای تخلیه روانی و هیجانی باعث صدمه‌زدن به دیگران می‌شد و فکر می‌کنم احساس می‌کرد که اجازه انجام این کار را دارد. احساس می‌کرد قوانین معمول تعهدات اجتماعی در مورد او صادق نیستند. به خاطر اینکه خیلی حساس بود، دقیقاً می‌دانست که چطور به‌صورت موثر و کارا به دیگران صدمه بزند. و این کار را می‌کرد».

هر چند وقت یکبار یکی از همکاران عاقل، جابز را کنار می‌کشید تا سعی‌کند او را آرام کند. لی کلاو یک مدیر بود. وقتی جابز کسی را در جمع تحقیر می‌کرد، او به آرامی به جابز می‌گفت: استیو، می‌توانم با تو حرف بزنم؟ به دفتر جابز می‌رفت و توضیح می‌داد که چقدر همه دارند سخت کار می‌کنند. یکبار در چنین جلسه‌ای به جابز گفت: وقتی آنها را تحقیر می‌کنی، به جای اینکه تحریکشان کنی، بیشتر تضعیفشان می‌کنی. جابز عذرخواهی می‌کرد و می‌گفت درک می‌کند. اما بعد دوباره همان رویه را از سر می‌گرفت. او می‌گفت: «من همینم که هستم».

یکی از مواردی که در مواجهه با آن نرم و مهربان بود، رفتارش با بیل گیتس بود. مایکروسافت وقتی موافقت‌کرد که به طراحی نرم‌افزارهای خودش برای مکینتاش ادامه‌دهد، بزرگترین معامله خود را در سال ۱۹۹۷ کرد. این شرکت دیگر به‌عنوان یک رقیب در نظر گرفته نمی‌شد، چون موفق به اجرای استراتژی‌هاب دیجیتالی اپل نشده بود. گیتس و جابز در مورد محصولات و ابتکار و نوآوری دیدگاه‌های کاملاً متفاوتی داشتند، اما رقابت آنها منجر به ایجاد خودآگاهی شگفت انگیزی در هر یک از آنها شده بود.

برای کنفرانس کالاهای دیجیتال در ماه می‌سال ۲۰۰۷، مقاله نویسان روزنامه وال استریت،

والت موسبرگ و کارا سوئیشر آنها را به مصاحبه دعوت‌کردند. موسبرگ ابتدا جابز را دعوت‌کرد چون در بسیاری از کنفرانس‌های اینچنینی شرکت نمی‌کرد، اما وقتی از جابز شنید در صورتی می‌آید که گیتس هم بیاید شدیداً از این موضوع تعجب کرد. با شنیدن این موضوع، گیتس هم دعوت به شرکت در این مصاحبه را پذیرفت. موسنبرگ می‌خواست نشست غروب آن روز، بحثی گرم و صمیمی باشد، نه یک منازعه خشک و رسمی، اما وقتی در همان روز قبل از شروع نمایش، جابز در حین یک مصاحبه انفرادی وقتی از او درباره این واقعیت پرسیده شد که نرم‌افزار آیتیونز اپل برای کامپیوترهای ویندوز خیلی محبوب است و او به شوخی جواب داد که: «مثل این است که به یک نفر که در جهنم است یک لیوان آب یخ بدهید»، به مایکروسافت متلک انداخته بود، به نظر می‌رسید احتمال چنین چیزی خیلی کم باشد. بنابراین در غروب آن روز، وقتی زمان آن رسید که گیتس و جابز قبل از جلسه مشترکشان در اتاق سبز همدیگر را ملاقات‌کنند، موسبرگ نگران بود. ابتدا گیتس به همراه دستیارش لاری کوهن که او را در جریان جمله جابز در آن مصاحبه قرار داده بود، رسیدند. چند دقیقه بعد وقتی جابز رسید، یک بطری آب از جایخی برداشت و نشست. بعد از یک لحظه، گیتس در حالیکه نمی‌خندید، گفت: «خوب فکر می‌کنم من نماینده جهنمم». جابز مکث‌کرد، یکی از پوزخندهای شیطانی‌اش را تحویل او داد و آب یخ را به گیتس داد. گیتس آرام‌شد و قضیه فیصله یافت.

نتیجه، یک بحث عالی بود که در آن هر یک از این دو فرد موفق عصر دیجیتال محتاطانه و به‌گرمی درباره همدیگر حرف زدند. حائز اهمیت‌ترین نکته این بود که وقتی متخصص تکنولوژی، لیز بایر که در میان حضار بود پرسید هر یک از آنها از دیدن همدیگر چه چیزی یاد گرفته‌اند، آنها پاسخ‌های منصفانه و صادقانه‌ای دادند. گیتس جواب داد: «خوب، من باید خیلی هزینه کنم تا ذوق و سلیقه استیو را داشته باشم». و کمی خندید، جابز گفت: «ده سال پیش، مشکلش با مایکروسافت دقیقاً همین بود، او اصلاً سلیقه نداشت». اما گیتس تاکید کرد که این حرف را جدی زده. گیتس بیاد آورد که چطور او و جابز در کنار یکدیگر می‌نشستند و نرم‌افزاری را بررسی می‌کردند که مایکروسافت برای مکینتاش ساخته بود و گفت: «ذوق و سلیقه جابز ذاتی بود. توضیحش برایم سخت است اما استیو را دیده بودم که بر اساس حس

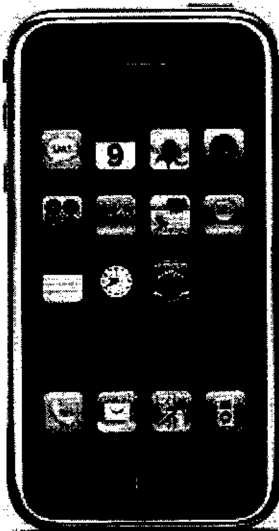
مردم تصمیم می‌گیرد و محصولاتش را می‌سازد. روشی که برای انجام کارها دارد واقعاً متفاوت است و فکر می‌کنم جادویی است. و در آن مورد، فوق‌العاده بود».

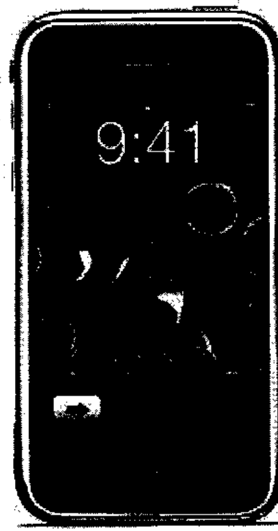
جابز به زمین خیره شده بود. بعدها به من گفت که تحت‌تاثیر صداقت و مهربانی گیتس قرار گرفته بود. وقتی نوبت به جابز رسید، با وجودیکه به مهربانی گیتس نبود، اما به همان‌اندازه صادق بود. او فرق بین تکنولوژی اپل در ساخت محصولات یکپارچه و پیوسته و گشادگی مایکروسافت در پروانه‌دادن به نرم‌افزار خودش برای رقابت در بازارهای سخت‌افزار را شرح‌داد. همانطور که در بسته آیتیونز - آیپاد معلوم بود، در بازار موسیقی، این روش منسجم داشت بهتر خودش را ثابت می‌کرد، او متذکر شد که روش مجزای مایکروسافت در بازار کامپیوترهای شخصی بهتر پیش می‌رود. او ادامه داد: این تفاوت در فلسفه طراحی به او و اپل باعث شد تا در همکاری با سایر شرکت‌ها، شانس کمتری داشته باشند. او گفت: من و وزنیاک این شرکت را بر مبنای انجام کل کار شروع کردیم و در شریک‌شدن با سایرین، قوی نبودیم.

فصل سی و سوم

آیفون

سه محصول انقلابی در یکی





آیپادی که توانایی برقراری تماس داشت

تا سال ۲۰۰۵ فروش آیپاد بسیار چشمگیر بود. در این سال رقم حیرتانگیز فروش ۲۵ میلیون دستگاه بود که چهار برابر میزان فروش آن در سال گذشته بود. این محصول تبدیل به محصولی با اهمیت بیشتر برای شرکت گردید بطوریکه ۴۵٪ درآمد اپل در آن سال را به خود اختصاص داد. و همچنین فروش مک - انواع کامپیوترهای خانگی یا تجاری با برند مک - را به‌صورت صعودی افزایش داد. او همواره در این خصوص که این موضوع ما را آشفته می‌نماید سخن رانده است. یکی از اعضای هیأت‌مدیره شرکت آرت لوینسون خاطر نشان نموده است که: این همان دلیل نگرانی مدیر عامل اسبق شرکت اپل بوده است. تلفن همراه وسیله‌ای است که می‌تواند حتی ناهار ما را بخورد، وسیله‌ای که همیشه و در همه حال همراه ماست.

همانگونه که وی به هیأت مدیره توضیح داده است، بازار دوربین دیجیتال اکنون که گوشی‌های تلفن همراه به دوربین مجهز شده است، رو به افول می‌رود. در صورتی که تولیدکنندگان تلفن همراه به فکر تعبیه پخش‌کننده‌های موسیقی بیافتند، همین موضوع می‌تواند در مورد آیپاد نیز اتفاق بیافتد. همه یک تلفن همراه را با خود دارند که این امر می‌تواند آیپاد را به یک وسیله غیرضروری تبدیل نماید.

نخستین راهبرد آنها این بود که او کاری را انجام بدهد که به آن اعتقادی نداشت و آن مشارکت با شرکتی دیگر بوده است. او مذاکره‌ای را با اد زندر[1] مدیر کل شرکت موتورولا درباره تولید یک تلفن همراه که مجهز به حافظه داخلی بوده و در واقع یک آیپاد را درون خود جای داده باشد، انجام داد. این امر برای سری روکر[2] اتفاق افتاد. این امر نه مخاطبان آیپاد را جذب می‌کند و نه باریک‌بودن ریزر را دارد. این محصول از زیبایی کافی برخوردار نبوده و فقط ظرفیت ۱۰۰ آهنگ را دارد. اینها تنها موارد منفی محصولی بود که در کمیته مورد بحث قرار گرفت، که در واقع در تقابل با چیزی بود که جابز دوست‌داشت. به جای اینکه سخت‌افزار، نرم‌افزار و محتوا به‌صورت کامل تنها در یک شرکت کنترل‌شود، به‌صورت جدا جدا در شرکتهای

---

1 - Ed Zander
2 - ROKR

اپل و موتورولا و بخش بیسیم شرکت سینگولار[1] تولید می‌شدند. مجله وایرد[2] جلد شماره نوامبر ۲۵۵۰ را با این جمله منتشر نمود: «آیا این‌ها تلفن‌های آینده می‌باشند؟» جابز با نگرانی اعلام‌کرد: «من از کار کردن با شرکت‌های نادانی چون موتورولا به ستوه آمده‌ام». وی این موضوع را در حضور تونی فادل و دیگران در یکی از جلسات معرفی و بررسی آیپاد عنوان نمود. «بگذارید خودمان این کار را انجام دهیم». وی نکته‌ای منحصر بفرد را راجع به تلفن‌های همراه در بازار خاطر نشان نمود. همه آنها مانند پخش‌کننده‌های موسیقی حالت مخزن را دارند. ما زمانی که کنار یکدیگر می‌نشینیم درباره این صحبت می‌کنیم که چقدر از تلفن‌های همراه خود متنفر هستیم. آنها بسیار پیچیده هستند.

جورج رایلی یکی از وکلای خارجی اپل می‌گوید که این اوضاع مانند روم شرقی است، که یاد آور نشستن در جلساتی است که در خصوص موارد قانونی در جریان است و جابز از این موضوع به ستوه آمده است و تلفن همراه رایلی را از وی گرفته است و گفته است که مانند مغزی غیرفعال است. بنابراین جابز و تیم او در خصوص ساختن یک تلفن همراه که آنها قصد دارند از آن استفاده کنند، ترغیب شدند.

بعدها جابز در صحبت‌های خود عنوان‌نمود که: این برترین انگیزه برای ما بود. دیگر مورد انگیزشی، بازار بالقوه بود. بیشتر از ۸۲۵ میلیون تلفن همراه در سال ۲۰۰۵ به فروش رسیده بود، که این عدد شامل بچه‌هایی که به مهدکودک می‌روند تا مادربزرگها می‌شود. جابز گفت: «از آنجایی که موارد موجود بسیار بی‌ارزش می‌باشند، فضا برای ارائه یک محصول ممتاز و برجسته وجود دارد». در ابتدا پروژه به گروهی از اپل که درگیر راه‌اندازی سیستم وایرلس ایستگاه مرکزی یک فرودگاه بود، واگذار شد، این واگذاری بر مبنای این نظریه بود که آیفون یک محصول بی‌سیم می‌باشد. اما او به سرعت متوجه‌شد که این یک دستگاه مصرفی است مانند آیپاد، بنابراین آن را به فادل و همقطارانش منتقل کرد.

رویکرد آغازین تغییر آیپاد بود. آنها تلاش‌کردند تا بدون استفاده از یک صفحه کلید و صرفاً با استفاده از گوی، از امکانات دستگاه و هم‌چنین برای ورود شماره‌ها استفاده کنند. این کاربرد

1 - Cingular
2 - Wired

منطقی نبود. فادل خاطرنشان نمود: «در استفاده از این چرخ مشکلات فراوانی بود، خصوصاً زمانی که قصد برقراری تماس یا شماره‌گیری را داشتیم، تا حدودی استفاده از آن مایه زحمت بود. برای حرکت درون یک دفترچه تلفن مفید بود اما در موارد ورودی (مثل متن) واقعاً وحشتناک و دشوار بود. آنها تلاش‌کردند تا خودشان را متقاعد کنند که کاربران بایستی فقط با اشخاصی که در دفترچه تلفن شماره آنان موجود است، تماس بگیرند، اما این موضوع در واقعیت امکانپذیر نبود.

در آن زمان، پروژه دومی در شرکت اپل در جریان بود: و آن تلاش مخفیانه برای ایجاد یک کامپیوتر از نوع تبلت بود. در سال ۲۰۰۵ این ایده‌ها با یکدیگر تقاطع پیدا کرده و ایده ساخت تبلت به سمت یک تلفن همراه هدایت شد. به بیان دیگر، ایده ساخت آیپد منجر به شکل‌گیری آیفون شد.

تماس چندگانه

یکی از مهندسان که در قسمت توسعه تبلت در شرکت مایکروسافت فعالیت می‌کرد، با یکی از دوستان لورن و استیو جابز ازدواج کرده بود و برای پنجاهمین جشن تولد او وی می‌خواست یک مهمانی شام ترتیب‌داده و بیل و میلندا گیتس را هم دعوت‌کند. جابز با اندکی اکراه به این میهمانی رفت. گیتس می‌گوید: «جابز در هنگام شام بسیار با من صمیمی بود اما با شخصی که تولدش بود خیلی صمیمی نبود».

گیتس از این موضوع عصبانی شد که این شخص به افشای اطلاعات درباره تبلتی که در شرکت مایکروسافت توسعه یافته، پرداخته است. گیتس خاطر نشان کرد که: او کارمند ماست و در حال افشای مالکیت معنوی ما می‌باشد، جابز هم عصبانی شد. جابز خاطر نشان نمود که:

«این مرد ذهنیت من را نسبت به آنچه مایکروسافت قرار است درباره نرم‌افزار تبلت انجام‌بدهد و تمامی کامپیوترهای قابل‌حمل را بهینه‌سازی نماید - و اپل مجبور است نرم‌افزار خود را تحت لیسانس مایکروسافت قرار دهد - مخدوش کرد. اما او این مورد را به‌صورت اشتباه انجام داده است. این دستگاه دارای یک قلم بود،

وقتیکه شما از یک قلم استفاده می‌کنید، در واقع شما بی‌ارزش (ناتوان) خواهید بود. با خودم گفتم: «لعنت به اینها، بگذار تا به آنها نشان‌بدهیم که تبلت واقعاً چه خصوصیاتی باید داشته باشد».

جابز روز بعد به دفتر کارش رفت و تیم خود را فراخواند و گفت: من قصد دارم یک تبلت را بسازم که صفحه‌کلید و یا قلم ندارد. کاربران قادر خواهند بود تا با لمس صفحه توسط انگشتانشان، تایپ انجام بدهند. صفحه مورد نیاز برای داشتن چنین مؤلفه‌ای لمسی چندگانه نامیده می‌شود که قابلیت پردازش ورودی‌های چندگانه را در آن واحد دارد.

جانی ایوه ذهنیت متفاوتی از چگونگی توسعه تماسهای چندگانه دارد. او عنوان‌نمود که تیم طراحی بر مبنای یک ورودی چندگانه کار می‌کند که برای رده‌های لپ‌تاپهای مک بوک اپل کارایی دارد و آنها راههایی جهت انتقال اطلاعات از طریق صفحه نمایش را مورد آزمایش قرار می‌دهند.

آنها ار یک نورافکن برای نشان‌دادن این که روی دیوار تصویر چگونه است استفاده می‌کردند. ایوه به تیم خود گفت که این امر ممکن‌است باعث تغییر همه امور گردد. اما او منتظر این است که این موضوع را به جابز نشان بدهد، بویژه از زمانی که کارمندان وی در زمان اضافه خود روی آن کارکرده و او قصد نداشت تا اشتیاق آنها را کور کند. به دلیل این که استیو برای دادن نظر بسیار سریع بود، من این کالا را جلوی دیگران به وی نشان‌ندادم. او ممکن است بگوید: این احمقانه است و ایده را نابودکند. من احساس می‌کنم که این ایده‌ها بسیار شکننده و حساس هستند، بنابراین تشخیص‌دادم که اگر او این ایده را خراب‌کند، بسیار ناراحت‌کننده خواهد بود، زیرا این موضوع بسیار مهم بوده است.

ایوه مستندات را در اتاق جلسات خود تنظیم نمود و به‌صورت محرمانه آن را به جابز نشان داد، با علم به این که به نظر می‌رسد اگر هیچ مخاطبی وجود نداشته باشد، او قضاوت شتاب‌زده‌ای ندارد. خوشبختانه، او آن را دوست‌داشت. او گفت: «این آینده است». در واقع چنان ایده خوبی بود که جابز توسعه تبلت را به حالت تعلیق درآورد. و این در حالی است که رابط کاربری تماس چندگانه برای صفحه نمایش با اندازه یک گوشی تلفن متناسب شده بود. او

گفت: اگر این سیستم روی یک گوشی تلفن همراه کارایی داشته باشد، مطمئناً می‌توانیم به عقب بازگردیم و روی یک تبلت نیز از آن استفاده کنیم.

آنها تصمیم‌گرفتند از دو مسیر عبور می‌کنند: P1 نامی به‌صورت کد برای تلفن همراهی است که با استفاده از یک کلید چرخشی به سمت بالا و پایین (چرخ دنده‌ای) حرکت می‌کند، در واقع آیپاد توسعه می‌یابد و P2 به‌عنوان جایگزینی برای استفاده از صفحه نمایش لمسی چندگانه می‌باشد.

یک شرکت کوچک در دلاویر[1] که فینگر ورکس[2] نام داشت، پیش از این یک خط تولید کامپیوترهای قابل‌کنترل با استفاده از دکمه‌های چرخ دنده مانند را راه‌اندازی نموده بود. این شرکت توسط دو شخصیت دانشگاهی در دانشگاه دلاویر ، جان الیاس[3] و وین وسترن[4] تأسیس شد. شرکت فینگر ورکس برخی تبلت‌ها را با قابلیت‌های حسی لمسی چندگانه توسعه داده و آنها را به روشهایی با علائم انگشتی متعدد مجهز نموده است که از آن جمله تبدیل گردشها و دیگر حرکات به ساختارهای کاربردی می‌باشند. در اوایل سال ۲۰۰۵ شرکت اپل مالکیت این شرکت، تمامی مشتریان و خدمات هر دو بنیان‌گذار آن را به‌دست آورد. فینگر ورکس از فروش محصولات خود به دیگران دست‌کشید و تصمیم‌گرفت حق امتیازات دیگر موارد خود را به نام اپل به ثبت برساند.

پس از شش ماه کار بر روی چرخ دنده حرکتی P1 و هم چنین گزینه‌های P2، جابز حلقه داخلی نیروهای خود را به اتاق جلسات خود برای انجام تصمیم‌گیری دعوت‌نمود. فادل به سختی برای توسعه مدل دکمه چرخشی تلاش نموده بود اما وی پذیرفت که کماکان مشکل ایجاد یک راه ساده برای شماره‌گیری را نتوانسته است برطرف کند. رویکرد تماس چندگانه نیز به مراتب خطر بیشتری داشته است زیرا، آنها از این مطمئن نیستند که آیا قادر به اجرای مهندسی آن هستند یا خیر، اما این موضوع بیشتر هیجان‌انگیز و تعهدآور بود. جابز با اشاره به صفحه نمایش گفت: همه ما می‌دانیم که این همان کاری است که ما می‌خواهیم انجام بدهیم.

1- Delaware
2- Finger Works
3- John Elias
4- Wayne Western

پس بگذارید آن کار کند. این همان لحظه‌ای بود که او دوست‌داشت. لحظه شرط‌بندی روی شرکت، ریسک بالایی داشت و مطمئناً پاداش بالاتری در صورت موفقیت نصیبشان می‌شد.

تعدادی از اعضای تیم در خصوص وجود صفحه کلید بحث کردند و در این خصوص همه گیر بودن گوشیهای بلک بری را به دلیل استفاده از صفحه کلید کامل گوشزد کردند، اما جابز این ایده را نپذیرفت. یک صفحه کلید فیزیکی فضا را از نمایش دور خواهد کرد و به انعطاف و قابلیت تبدیل صفحه کلید لمسی روی صفحه نیست. استفاده از صفحه کلید سخت‌افزاری مانند یک راه‌حل ساده به نظر می‌رسید، اما این موضوع پایدارتر است. به تمامی نوآوریهایی بیاندیشیم که در صورت ایجاد صفحه‌کلید نرم‌افزاری به آنها دست خواهیم یافت. بیاید روی آن شرط ببندیم و بعد راهی برای عملی‌شدن آن بیابیم.

نتیجه کار وسیله‌ای است که زمانی که قصد شماره‌گیری را دارید، صفحه عددی را نشان می‌دهد، صفحه کلید تایپ هم برای زمانی است که نیاز به نوشتن دارید و در هر موقعیتی دکمه‌هایی که به آنها نیاز دارید در صفحه نمایش داده می‌شوند. و زمانی که مشغول تماشای یک ویدئو هستید تمامی آنها ناپدید می‌شوند. با جایگزینی نرم‌افزار به جای سخت‌افزار، رابط کاربری از سیالی و انعطاف‌پذیری بیشتری برخوردار خواهد بود. جابز به مدت شش ماه هر روز زمانی را برای پالایش صفحه نمایش صرف می‌کرد.

او خاطر نشان نمود که: این پیچیده‌ترین سرگرمی بود که تاکنون تجربه کرده بودم. جزئیات بسیاری که به نظر ساده می‌رسید اکنون تبدیل به طوفان‌های مغزی خلاقانه شده بود. به‌عنوان مثال، تیم درخصوص پیشگیری وسیله از پخش موسیقی و یا برقراری تماس به‌صورت تصادفی زمانی که در جیب شما بالا و پایین می‌پرد، نگران بود. جابز به‌صورت واضح از تعبیه کلید روشن و خاموش که موجب نازیبایی کار می‌شد، اظهار نارضایتی می‌کرد. راهکار تعبیه دکمه‌ای به‌صورت لمسی کششی بر روی صفحه نمایش ارائه شد، بطوریکه زمانیکه قصد فعالسازی این وسیله را دارید بایستی آن را از طریق لمس صفحه نمایش، به یک طرف کشیده و صفحه را فعال کنید.

دیگر موفقیتی که در اینجا حاصل شد، حسگری است که زمانی که شما گوشی تلفن را در کنار گوش‌تان قرار می‌دهید، صفحه گوشی را خاموش می‌نماید. و البته آیکون‌ها نیز به شکل‌های موردعلاقه وی باید باشند، به‌صورت اولیه که بیل اتکینسون طرحی از نخستین نرم‌افزار مک را ارائه نموده است، که به‌صورت چهارگوشهای لب گرد بوده‌اند.

پس از برگزاری چند جلسه با جابز در خصوص کوچکترین جزئیات وی به نتیجه رسید و اعضای تیم راههایی را برای این که چگونه آن چیزی را که در تلفن‌های همراه دیگر پیچیده شده‌اند را به‌صورت ساده درآورند. آنها یک نوار بزرگ را برای هدایت شما در پشت خط، نگه داشتن تماس‌ها، استفاده از حالت کنفرانس و هم‌چنین ساده‌نمودن راه‌هایی برای حرکت کردن در میان صفحات ایمیل را ایجاد نمودند و هم چنین آیکونهایی را ایجاد کردند که شما می‌توانید آن‌ها را به‌صورت افقی حرکت دهید تا به برنامه دلخواه خود برسید و مهمتر اینکه تمامی این کارها به‌صورت ساده بر روی صفحه نمایش لمسی انجام می‌شود و نیازی به استفاده از هیچگونه صفحه کلید سخت‌افزاری نمی‌باشد.

شیشه گوریلا[1]

جابز تحت‌تاثیر مواد مختلفی بود بصورتی که او با غذاهای خاصی برخورد می‌کرد. زمانی که او در سال ۱۹۹۷ به اپل بازگشت و بر روی ای مک شروع به کار نمود، او از این هراسناک شد که او با پلاستیک رنگی و ثاقب[2] چه می‌تواند بکند. فاز بعدی فولاد بود. او و ایوه پلاستیک برش خورده منحنی پاوربوک جی۳ را با تیتانیوم براق پاوربوک جی۴ جایگزین نموده بودند، و دو سال بعد هم آنرا به‌صورت آلومینیومی طراحی مجدد نمودند، این نشان می‌داد که آنها انواع فلزها را چقدر دوست‌داشتند. آنها سپس ای مک و آیپاد نانو را به‌صورت آلومینیوم آنودی شده در آوردند، بدینصورت که فولاد را در حمام اسیدی قرار داده و تحت جریان الکتریسیته قرار دادند بطوری که سطح آن اکسید شد.

---

1 - Gorilla Glass
2 - translucent

به جابز گفته شده بود که در تعدادی که آنها نیاز دارند این طرح قابل‌اجراء نیست، بنابراین او کارخانه‌ای در چین احداث‌کرد تا بتواند از عهده این کار برآید. ایوه به آنجا رفت، همزمان با شیوع سارس، من برای سه ماه در خوابگاهی ماندم تا روی این فرآیند فعالیت‌کنم. رابی و دیگران گفتند این موضوع غیرممکن است. اما من قصد انجام این کار را داشتم زیرا استیو و من احساس‌کردیم که آلومینیوم اندی‌شده یکپارچگی بیشتری با کل دستگاه خواهد داشت. مورد بعدی شیشه بود، بعد از اینکه ما مورد فلز را به سرانجام رساندیم، من نگاهی به جانی کردم و گفتم بایستی تولید شیشه مربوطه را آغاز کنیم. برای فروشگاه‌های اپل، آنها شیشه‌ها و پلکان‌های شیشه‌ای بسیاری را ساخته بودند. برای آیفون، طرح اصلی داشتن یک صفحه نمایش پلاستیکی مانند آیپاد بود، اما جابز احساس‌کرد که صفحه نمایش در صورت شیشه‌ای بودن از جلوه و زیبایی و حساسیت بالاتری برخوردار خواهد بود. بنابراین او درصدد یافتن یک شیشه بود که قوی بوده و در برابر خش‌ها مقاوم باشد.

جای طبیعی که باید به دنبال این نوع شیشه می‌گشتند آسیا بود، که شیشه فروشگاههای اپل از آنجا تأمین می‌شد. دوست جابز بنام جان سیلی براون عضو هیأت مدیره شرکت شیشه کورنینگ[1] در نیویورک بود، به او گفته شده بود که بایستی با مدیر کل جوان و پویای این شرکت وندل ویکس[2] مذاکره‌نماید. او با شماره نفر اصلی واحد نصب شرکت کورنینگ تماس‌گرفت و از وی درخواست‌نمود تا از طریق شرکت ویکس اقدام نماید. او یک دستیار گرفت که ارجاع‌دادن این پیغام از پیشنهادات وی بود. «نه! من استیو جابز هستم، من را وصل کن» دستیار از انجام این کار سر باز زد. جابز با بروان تماس‌گرفت و از این که او مجبور شده در معرض حرفهای نادرست قرار بگیرد، شکایت‌کرد. وقتی که ویکس این ماجرا را شنید، او از واسط شرکت اپل خواست تا با جابز صحبت‌کند. به وی گفته شده بود که درخواست خود را به‌صورت مکتوب ارائه‌کرده و با فاکس آن را ارسال نماید. زمانی که به جابز گفته شد که چه اتفاقی افتاده است، او احساس شفقت نسبت به ویکس پیدا کرد و او را به کاپرتینو دعوت نمود.

1- Corning
2- Wendell Weeks

جابز به شرح نوع شیشه‌ای که اپل برای آیفون نیاز دارد، پرداخت و ویکس به او گفت که کورنینگ یک فرآیند شیمیایی را در سال ۱۹۶۰ توسعه داده است به نحوی که شیشه‌ای دوجداره را که با نام گوریلا گلس نامگذاری شده، تولید کرده‌اند. این شیشه به طرز باورناپذیری سخت بود، اما هیچ‌وقت بازاری برای آن پیدا نشده بود. جابز گفت شک‌دارد که این شیشه به‌اندازه کافی خوب باشد و شروع به توضیح چگونگی ساخت شیشه به ویکس نمود. این موضوع برای ویکس سرگرم‌کننده بود چون که در واقع بیش از جابز درباره موضوع می‌دانست.

ویکس با عصبانیت رو به جابز گفت: «می‌تونی ساکت باشی؟ و بگذار اندکی دانش به تو بیاموزم». ویکس به سمت وایت‌برد رفت و درباره بحث‌های شیمیایی توضیحاتی به او داد. این موضوع باعث‌شد جابز حیران‌شود، او گفت هر میزانی که شرکت کورنینگ طی شش ماه گوریلا گلس تولیدکند را می‌خواهد. ویکس پاسخ داد: «ما ظرفیت نداریم و هیچ‌کدام از کارخانه‌های شیشه‌سازی ما قادر به تولید این شیشه نیستند». جابز در پاسخ گفت: نگران‌نباش. این امر ویکس را شکه‌کرد، زیرا شخصیت شوخ‌طبع و قانعی داشت اما به روش تحریف واقعیت جابز پی نبرده بود. او تلاش‌کرد تا به وی توضیح‌دهد که یک حس غلط اطمینان به نفس، منجر به فائق آمدن بر چالشهای مهندسی نخواهد شد، اما این فرضیه‌ای بود که جابز به‌طور پیوسته نشان داده است که قادر به پذیرش آن نیست.

او با چشمانی باز رو به ویکس کرده و گفت : بله، تو می‌توانی این کار را انجام‌بدهی. ذهنت را حول آن ببر، می‌توانی آن را انجام‌بدهی. وقتی که ویکس این داستان را بازگو می‌کند، او سرش را به نشانه حیرت تکان می‌دهد. ما آن کار را طی شش ماه انجام‌دادیم. ما شیشه‌ای را تولید کردیم که تاکنون تولید نشده بود. تجهیزات کورنینگ در هریسبرگ - جایی که به تولید نمایشگرهای ال‌سی‌دی می‌پرداختند - تقریباً به‌صورت یکجا (یک شبه) به یک کارخانه تولید گوریلا گلس به‌صورت تمام‌وقت تبدیل شد.

او در دفتر کار خود عنوان نمود: ما بهترین دانشمندان و مهندسان خود را روی آن گذاردیم و تلاشمان را کردیم تا کار کنند. ویکس تنها یادگاری را روی صفحه نمایش قاب کرد. این یک

پیغام بود که جابز زمانی که آیفون به بازار عرضه شد، عنوان کرد: «ما نمی‌توانستیم آن را بدون شما به سرانجام برسانیم».

طرح

در بسیاری از پروژه‌های اصلی، مثل داستان اسباب‌بازی و فروشگاه اپل، جابز دکمه مکث را می‌فشرد و آنها به تکمیل و اصلاحات اساسی می‌پرداختند. این موضوع با طراحی آیفون محقق شد. طرح اولیه، صفحه نمایش شیشه‌ای را به یک قاب آلومینیومی متصل نموده بود. یک روز دوشنبه، جابز به ملاقات ایوه رفت. او گفت: من دیشب نخوابیدم، زیرا احساس‌کردم این را دوست ندارم. ایوه با وحشت‌زدگی و ناراحتی درک‌کرد که استیو حق‌دارد، من به یاد دارم که برای انجام این مشاهده بسیار وحشت‌زده بودم. مشکل اینجا بود که آیفون بایستی مسئله صفحه نمایش را حل‌کند، اما در طراحی کنونی آنها بدنه با صفحه نمایش تکمیل می‌شد، به جای این که قسمت رویی داشته باشد.

جابز به تیم ایوه گفت: بچه‌ها شما خودتان را برای طراحی طی نه ماه گذشته نابود کرده‌اید، اما ما قصد داریم آن را تغییر دهیم. جابز خاطر نشان نمود: ما قصد داریم شبانه روز و روزهای تعطیل روی این پروژه کار کنیم و اگر بخواهید می‌توانیم تعدادی اسلحه در اختیار شما قراردهیم تا ما را بکشید. تیم در عوض بحث‌کردن، قبول‌کرد. جابز عنوان‌کرد که این یکی از پر افتخارترین لحظات من در اپل بوده است. طرح جدید با یک فولاد گود ضد زنگ ساخته شد که به گوریلا گلس اجازه می‌داد تا صفحه نمایش را تا لبه ادامه دهد. نگاه جدید دوستانه بود. شما می‌توانید آن را نوازش‌کنید. این بدان معناست که آنها بایستی مدارها، آنتن و جای پردازنده را در داخل جابجا نمایند، اما جابز دستور جابجایی را داد.

به گفت فادل، شرکت‌های ما بایستی جابجا شوند، اما ما دکمه شروع مجدد را فشردیم و شروع‌کردیم. از بعد طراحی - که نه تنها کمال‌گرایی جابز را نشان می‌داد بلکه تمایل وی را برای کنترل نشان می‌داد - ابزاری بود که به‌صورت محکم مهر و موم شده بود. بدنه قابلیت بازکردن را نداشت، حتی برای تعویض باطری. همانگونه که در مکینتاش اصلی در سال ۱۹۸۴

این اصل حاکم بود. جابز نمی‌خواست مردم به‌صورت بیهوده با درون آن وقت تلف کنند. در واقع زمانی که اپل متوجه‌شد که در سال ۲۰۱۱ یک شخص ثالث اقدام به گشودن آیفون۴ نموده است، پیچ‌های ریز را با پیچی ساخته‌شده از ماده مقاوم در برابر مداخله پنتالوب[1] که گشودن آن به‌وسیله پیچ گوشتی تجاری غیرممکن بود، تعویض‌کرد. با داشتن یک باطری غیر قابل جایگزینی، امکان کاهش ضخامت آیفون بوجود آمد. برای جابز نازک‌تر همیشه به معنای بهتر بود. او همیشه معتقد بود که نازک‌بودن و لاغر بودن خود زیبایی است. این موضوع را می‌توان در تمام کارهای وی مشاهده کرد. او می‌گفت : «ما نازک‌ترین نوت بوک و نازکترین گوشی تلفن همراه را داریم و به‌تدریج باز هم نازک‌تر خواهد شد».

اجرا

هنگامی که وقت اجرای آیفون شد، جابز تصمیم‌گرفت که طبق معمول، یک پیش‌نمایش خاص را برای نمایش در مجله در نظر بگیرد. او با جان هوی[2] که سر ویراستار مجله تایم بود تماس‌گرفت و با عبارت خاص خود جمله را شروع‌کرد: «این بهترین محصولی است که تاکنون تولید کرده‌ایم».

او قصد داشت تا یک مطلب ویژه را سفارش‌دهد اما هیچ کسی به‌اندازه کافی برای نگارش آن باهوش نبود، بنابراین مجبورشد تا این وظیفه را به عهده شخص دیگری بسپارد. هوی او را به لو گراسمن[3] که یک نویسنده فناوری زرنگ و یک رمان‌نویس در مجله تایم بود معرفی‌کرد. در این قسمت گراسمن به‌صورت صحیحی خاطر نشان نمود که آیفون در واقع چیزهای جدید زیادی را اختراع نکرده است، بلکه این ویژگی‌ها را بیشتر به‌صورت کاربردی و قابل استفاده نموده است.

برای رونمایی از مک ورلد در ژانویه ۲۰۰۷ در سانفرانسیسکو، جابز از اندی هرتزفلد، استیو وزنیاک و بیل اتکینسون و تیم سال ۱۹۸۴ مکینتاش دعوت‌نمود، مانند کاری که برای رونمایی

1- Pentalobe
2- John Huey
3- Lev Grossman

از ای مک انجام‌داد. در آماده‌سازی‌های محصولات متغیر، این ممکن‌است بهترین کار در نوع خود باشد. وی اینگونه آغاز کرد که هر بار که یک محصول انقلابی معرفی می‌شود، منجر به دگرگونی همه‌چیز خواهد بود. او به دو مثال قدیمی‌تر اشاره نموده است: مکینتاش اصلی، که کل صنعت کامپیوتر را دگرگون‌نمود و آیپاد اولیه که کل صنعت موسیقی را دگرگون نمود و سپس در وصف محصولی که در آستانه تولید بود گفت: امروز ما قصد داریم سه نوع محصول انقلابی از این دسته را معرفی نماییم:

- اولین محصول یک آیپاد با صفحه نمایش پهن با کنترلهای لمسی می‌باشد.
- دومی یک دستگاه تلفن همراه انقلابی است.
- و سومی یک ابزار ارتباطات اینترنتی می‌باشد.

او برای تأکید لیست را تکرارکرد، سپس پرسید: آیا شما با آنها آشنایی دارید؟ اینها سه وسیله جداگانه یا مجزا نیستند بلکه یک دستگاه است که ما آن را آیفون می‌نامیم. زمانی که آیفون پنج ماه بعد عرضه‌شد، در ژوئن سال ۲۰۰۷، جابز و همسرش به فروشگاه زنجیره‌ای اپل در پالوآلتو مراجعه‌کردند و از راه رفتن در آن فروشگاه در هنگام عرضه این محصول به وجد آمدند. او همیشه روزهایی که محصولات جدید عرضه می‌شدند این کار را انجام می‌داد، برخی از طرفداران او تا حدی به او تبریک می‌گفتند و خوشحال شده بودند که گویی حضرت عیسی را دیده‌اند و قصد دارند از وی انجیل مقدس بخرند. از میان یاران وفادار، هرتزفلد و اتکینسون آنجا بودند. بیل تمام شب را روی خط بوده است. هرتزفلد گفت: جابز بازوان خود را تکان‌داد و شروع به خندیدن کرد: جابز یکی برای او فرستاد، اما هرتزفلد پاسخ داد که او شش عدد لازم دارد.

آیفون بلافاصله به‌عنوان تلفن همراه مسیح توسط وبلاگ نویسان نام گرفت. اما رقبای اپل تأکید کردند که با قیمت ۵۰۰ دلار هزینه زیادی برای موفقیت صرف شده است. استیو بالمر از شرکت مایکروسافت در مصاحبه‌ای با سی.ان.بی.سی عنوان‌کرد این گرانترین تلفن همراه در جهان است اما مطلوب مشتریان تجاری نخواهد بود، زیرا که صفحه‌کلید ندارد. بار دیگر مایکروسافت محصول جابز را کمرنگ جلوه‌داد. تا پایان سال ۲۰۱۰، اپل ۹۰ میلیون گوشی آیفون فروخته است و بیش از نیمی از سود تولید شده در بازار تلفن همراه را به خود اختصاص

داده است. آلن کی که به‌عنوان پیشگام زیراکس پارک چهل سال قبل کامپیوتر تبلت داینابوک را پیش‌بینی کرده بود، خاطر نشان نمود که استیو این تمایل را درک کرده بود. او در ایجاد دارایی‌های سود ده تخصص داشت، بنابراین وقتی که جابز از او راجع به آیفون نظرخواهی کرد. کی گفت: اگر یک صفحه ۵ در ۸ اینچی بسازید، شما قادر خواهید بود که بر دنیا حکومت کنید. او نمی‌دانست که طراحی آیفون از ایده‌های طراحی یک تبلت گرفته شده است.

فصل سی و چهارم

مرحله دوم

عود سرطان

نبردهای سال ۲۰۰۸

از آغاز سال ۲۰۰۸ برای جابز و پزشکان او روشن شده بود که سرطان او در حال گسترش است. زمانی که آنها در سال ۲۰۰۴ تومور پانکراس او را خارج کردند، او بخشی از توالی ژنوم جزئی سرطان را داشت. پزشکان او به تعیین مسیرهای شکسته کمک‌کردند و او را با درمان‌های هدفمندی که تصور می‌کردند به احتمال زیاد به کار بیاید، درمان می‌کردند.

او اغلب برای درد، با تجویز مسکن‌های پایه مورفین، درمان می‌شد. یکی از روزهای فوریه سال ۲۰۰۸ زمانی که کاترین اسمیت، دوست نزدیک پاول، در پالتو آلتو در کنار آنها بود، با جابز پیاده‌روی می‌کرد. کاترین خاطر نشان می‌کند که او به من گفت: زمانی که احساس خیلی بدی دارد، فقط روی درد تمرکز می‌کند. با این حال این خیلی واقعیت نداشت، زمانی که جابز درد می‌کشید، به تمام اطرافیان اجازه می‌داد که این موضوع را بدانند.

مشکل سلامتی دیگری وجود داشت که به‌طور فزاینده‌ای مشکل‌ساز می‌شد و آن این بود که پژوهشگران پزشکی به‌ندرت توجه خود را متمرکز کسانی که سرطان یا درد داشتند، می‌کردند. او غصه می‌خورد و کاهش وزن داشت. احتمالاً این موضوع به این علت بود که او لوزالمعده خود را که آنزیم‌های مورد نیاز برای هضم پروتئین و مواد مغذی را تولید می‌کند، از دست داده بود. هم سرطان و هم مورفین، اشتهای او را کاهش داده بود. مسئله‌ای روان‌شناختی هم وجود داشت و آن این بود که پزشکان اصلاً نمی‌دانستند چگونه با آن کنار بیایند: «او از سنین نوجوانی، وسواس افراطی عجیب و غریبی در رژیم غذایی بسیار محدودکننده و روزه داشت.»

حتی پس از این که ازدواج‌کرد و بچه‌دار شد، عادات غذایی خود را حفظ‌کرد. او هفته‌ها همان چیزها را - سالاد هویج با لیمو یا فقط سیب - می‌خورد و سپس به‌صورت ناگهانی به این غذاها پشت پا می‌زد و اعلام می‌کرد که خوردن را متوقف کرده است. زمانی که فقط یک نوجوان بود، روزه می‌گرفت و از آنجایی که در زمینه جداول ارزش‌های غذایی که دنبال می‌کرد، برای دیگران سخنرانی می‌کرد به یک مقدس‌نما تبدیل شد. همسرش هم در ابتدای ازدواج به یک گیاه‌خوار تبدیل شده بود، اما پس از عمل شوهرش با ماهی و پروتئین‌ها به وعده‌های غذایی خانواده خود تنوع بخشید.

رید پسر آنها، که یک گیاه‌خوار بود، به یک «جانور همه‌چیزخوار» تبدیل شد. آنها می‌دانستند کسب منابع سرشار از پروتئین برای پدرش اهمیت دارد. خانواده، یک آشپز مهربان و همه‌کاره به نام بریار براون استخدام کرد که زمانی برای آلیس واترز و چز پانیز، کار می‌کرد. او هر روز بعدازظهر می‌آمد و لوازم و تجهیزات را برای ارائه یک شام سالم با استفاده از گیاهان و سبزیجاتی که پاول در باغ خود کاشته بود، آماده می‌کرد. براون هر موقع جابز چیزی هوس می‌کرد - سالاد هویج، پاستا با ریحان، سوپ علف لیمو - بی‌سرو صدا و با صبر و حوصله به روشی عالی آن را درست می‌کرد. جابز همیشه در خوردن، بسیار خودسر بود و تمایل داشت در مورد هر غذایی قضاوت کند. او حاضر بود از کشنده‌ترین آووکادوهایی که غیر قابل تشخیص بودند بچشد و اعلام‌کند کدام یک بهترین آووکادویی است که تا بحال رشد کرده و کدام یک غیر قابل خوردن است.

در ابتدا در اوایل سال ۲۰۰۸ اختلالات غذا خوردن جابز بدتر شد. بعضی شب‌ها به کف زمین خیره می‌شد و از تمام غذاهای روی میز بلند آشپزخانه چشم‌پوشی می‌کرد. زمانی که همه نیمی از غذای خود را خورده بودند، ناگهان بلند می‌شد و بدون اینکه چیزی بگوید، آنجا را ترک می‌کرد. این مسئله برای خانواده‌اش استرس‌زا بود. آنها در طی بهار سال ۲۰۰۸ شاهد ۴۰ پوند کاهش وزن او بودند. مشکل سلامتی او در ماه مارس ۲۰۰۸، زمانی که مجله فورچون مقاله‌ای به نام «مشکل استیو جابز» را انتشار داد، علنی‌شد. این مسئله نشان می‌داد که او برای درمان سرطان خود از طریق رژیم غذایی به مدت نه ماه دست و پنجه نرم می‌کرد. همانطور که این داستان پیش می‌رفت، جابز به دفتر اندی سرور - مدیر ویرایش مجله فورچون - دعوت شد تا بدین وسیله او را تحت فشار قرار دهند. جابز به چهره سرور خیره شد و پرسید: «شما فکر می‌کنی که من آدم بی‌شعوری هستم. این چه خبری است؟» زمانی که جابز با تلفن ماهواره‌ای که برای روستای کونای هاوایی به ارمغان آورده بود، با جان هی رئیس سرور در تایم آی.ان.سی، صحبت‌کرد، هم همان استدلال‌ها را بیان می‌کرد.

او پیشنهاد کرد که یک هیئت از مدیران اجرایی همکار تشکیل‌شود تا در مورد بخشی از مسائل سلامتی او که لازمست افشا شوند، بحث و گفتگو کنند، اما فقط در صورتیکه مجله

فورچون آن مقاله خورد را تکذیب کند.

مجله فورچون این کار را انجام نداد.

زمانی که جابز در ژوئن ۲۰۰۸، آیفون 3G را معرفی‌کرد، به‌قدری لاغر شده بود که آگهی محصول را تحت شعاع قرار می‌داد. ارباب جاند تام، ظاهری «پژمرده» را روی صحنه مثل «قیافه‌ای شبیه یک دزد دریایی، که لباس رسمی آسیب‌ناپذیری خود را از پیش پوشیده بوده بود» توصیف‌کرد. ماه بعد سوالات همچنان ادامه‌داشت. شرکت اپل بیانیه‌ای منتشرکرد که می‌گفت: «وضعیت سلامتی جابز، یک موضوع خصوصی است».

جوی نوسریا از نیویورک تایمز، مقاله‌ای نوشت که رسیدگی به مسائل سلامت جابز را محکوم می‌کرد. او در اواخر ماه جولای نوشت: «اپل نباید به سادگی حقیقت را درباره آن بگوید. اپل، در زمان آقای جابز، فرهنگی محرمانه ایجاد کرده است که در بسیاری از راه‌ها بخوبی آنرا به‌کار برده است». او همانطور که نظر شرکت اپل مبنی بر «یک موضوع خصوصی» را تایید می‌کرد، جابز یک تماس غیر منتظره - بدون معرفی خود - با او گرفت.

او اینچنین شروع کرد: «این نظر استیو جابز است، شما تصور می‌کنید من یک آدم متکبر بی‌شعور هستم، من فکر می‌کنم که شما یک سطل گل و لجن هستید که بیشتر حقایق را اشتباه به‌دست می‌آورید». پس از این شروع نسبتاً جالب، جابز برخی از اطلاعات مربوط به سلامت خود را ارائه‌داد اما به شرطی که نوسریا از ضبط آنها خودداری کند. نوسریا با افتخار قبول کرد، اما بالاخره او باید گزارش می‌داد که مشکلات مربوط به سلامتی جابز بیش از یک مشکل رایج بود. «این مشکلات زندگی را تهدید نمی‌کردند و سرطان جابز عود نکرده است». جابز به نوسریا اطلاعات بیشتری نسبت به اطلاعاتی که می‌خواست به هیئت مدیره و سهامداران بدهد، داد؛ اما همه حرفهای او کاملاً حقیقت نداشت.

به‌علت نگرانی در مورد کاهش وزن جابز، قیمت سهام اپل از ۱۸۸ دلار در آغاز ژوئن ۲۰۰۸ به پائین‌تر از ۱۵۶ دلار در پایان ماه ژولای رسید. آن ارکان نتوانست کمکی‌کند، در اواخر ماه اوت بلومبورگ خبر آمادگی خود را برای وفات جابز به اشتباه منتشرکرد که در نهایت به سایت

گاکر رسید.

جابز توانست مارک معروف «تواین» را ظرف چند روز پس از رویداد سالانه موسیقی خـود، از حافظه‌ها پاک کند. او همانطور که خط جدیدی از آیپاد را راه‌اندازی می‌کرد گفت: «گزارشات مرگ من تا حد زیادی اغراق‌آمیز هستند» اما ظاهر نحیف او اطمینـان‌بخـش نبـود. اوایـل مـاه اکتبر قیمت سهام به ۹۷ دلار نزول کرده بود.

آن ماه، دوگ ماریوس برای ملاقات با جابز در اپل برنامه‌ای ترتیب داده بود. در عوض جـابز او را به خانه خود دعوت‌کرد. ماریوس از اینکه او را اینقدر بیمار و پر درد دید، بسیار شگفت‌زده شد. ماریوس می‌خواست تا در جشنی در شهر لـوس آنجلـس بـرای مبـارزه بـا سـرطان، پـولی جمع‌آوری کند و از جابز خواست که آنجا باشد. رویدادهای خیریه موضوعی بود که جـابز از آن اجتناب می‌کرد اما او تصمیم‌گرفت هم به خاطر موریس و هم بخاطر خیریه بـه آنجـا بـرود. در این مراسم که در یک چادر بزرگ در ساحل سانتا مونیکا برگزار شد، موریس در حضور دو هزار مهمان گفت که جابز صنعت موسیقی را به‌عنوان فرصتی برای اصلاح زندگی در معرض نمایش می‌گذارد نمایش‌ها - توسط نیکز استیوی، لیونل ریچی، اریکا بادو، و آکون - تا نیمه‌هـای شـب ادامه پیدا کرد و جابز هم لرز شدیدی داشت. جیمی لوین به او یـک گـرمکن باشـلق‌دار داد تـا بپوشد و در تمام شب هود را بالای سر او نگه داشت.

موریس یادآوری می‌کند: «او بسیار بیمار بود، بسیار سرد و لاغر بـود» نویسـنده کهنـه‌کـار تکنولوژی مجله فورچون یعنی برنت اسچلندر این مجله را در دسامبر همان سال تـرک کـرد و آخرین اثر او مصاحبه مشترکی بود از جابز، بیل گیتس، اندی گـراو، و مایکـل دل. سـازماندهی این اثر دشوار شده بود و فقط چند روز قبل از این که آن اتفاق بیفتد، جابز از او خواست تـا آن را به تعویق بیندازد. جابز گفت: «اگر آنها پرسیدند چرا، فقط به آنها بگو من یک آدم بـی‌شـعور هستم». گیتس پس از پی بردن به وضعیت سلامتی او ناراحت شد. زمانی که اپل در تـاریخ ۱۶ دسامبر اعلام‌کرد که جابز برنامه‌ریزی شرکت را در ژانویه در مک ورلد لغو می‌کند، این مسـئله آشکارتر شد. وبلاگ‌ها، در مورد سلامتی جابز از حدس و گمانهایی استفاده می‌کردند، درحالیکه بیشتر آنها از حقیقت بویی نبرده بودند.

جابز خشمگین شد و احساس‌کرد که به او ستم شده است. همچنین از این که اپل مثل گذشته فعال نبود و در جا می‌زد ناراحت بود. بنابراین در تاریخ ۵ ژانویه ۲۰۰۹ نامه سرگشاده‌ای را منتشر کرد. او ادعا کرد که چون می‌خواسته وقت بیشتری را با خانواده‌اش بگذراند، در مک ورلد این تغییر ناگهانی را بوجود آورده است. او افزود: «همانطور که بسیاری از شما می‌دانید، من در سراسر سال ۲۰۰۸، کاهش وزن داشتم، پزشکان من تصور می‌کردند که علت را یافته‌اند، مشکل نوعی عدم تعادل هورمونی بود که پروتئین‌های من را می‌ربود. بدن من نیاز داشت که سلامتی خود را دوباره به‌دست بیاورد. آزمایشات پیچیده، این تشخیص را تایید کرده‌اند. درمان این مشکل، تغذیه‌ای نسبتاً ساده است. واقعیت امر، مسئله‌ای بسیار جزئی است. نوعی هورمون ایجاد شده در پانکراس است که تلنگری برای انسولین محسوب می‌شود. گلوکاگون باعث می‌شود که کبد قند خون را بالا ببرد». تومور جابز به کبد او متاستاز داده بود و این خرابی را بروز نداده بود. در واقع، بدن او داشت او را می‌بلعید؛ بنابراین پزشکان او داروهایی به او دادند تا سعی‌کنند سطح گلوکاگون را پائین آوردند. او گرفتار یک عدم تعادل هورمونی شده بود که باعث‌شد سرطان او به کبدش گسترش یابد.

او به شخصه این مسئله را انکار می‌کرد و می‌خواست همگان نیز این مسئله را انکار کنند. متاسفانه این خواسته او از نظر قانونی مشکل داشت، چون او یک شرکت تجاری عمومی را اداره می‌کرد. اما جابز از شیوه رفتار وبلاگ‌ها با او خشمگین بود و می‌خواست از آنها انتقام بگیرد.

او در این شرایط علیرغم بیانیه خوش‌بینانه خود، بسیار بیمار بود و همچنین درد مشقت‌باری داشت. او دور دیگری از دارو درمانی سرطان را تحمل می‌کرد که عوارض جانبی خسته‌کننده‌ای داشت. پوستش شروع به خشک‌شدن و ترک‌خوردگی کرد. در تلاش برای روش‌های جایگزین خود، به بارل در سوئیس پرواز کرد تا رادیو تراپی هورمونی تجربی را امتحان کند. او تحت یک درمان آزمایشی پیشرفته در روتردام قرار گرفت که تحت عنوان پذیرنده درمان رادیونوکلئید پپتیدی شناخته شده بود.

جابز پس از هفته‌ای سرشار از مشاوره بسیار مداوم حقوقی، در نهایت موافقت‌کرد که به مرخصی استعلاجی برود. او در تاریخ ۱۴ ژانویه ۲۰۰۹ خطاب به کارکنان اپل، اعلامیه‌ای داد. او

در ابتدا وبلاگ‌ها و مطبوعات را مقصر دانست. او گفت: «متاسفانه کنجکاوی بیش از حد در زمینه سلامتی شخصی من همچنان نه تنها برای من و خانواده‌ام مشکل ایجاد کرده، بلکه موجب حواس‌پرتی کارکنان اپل نیز شده است». اما پس از آن اعتراف‌کرد که درمان «عدم تعادل هورمونی» او به سادگی ادعایش نبود. «در طول هفته گذشته من آموختم که مسائل مرتبط با سلامتی‌ام پیچیده‌تر از آن بود که در ابتدا تصور می‌کردم». تیم کوک، عملیات روزانه شرکت را انجام می‌داد، اما جابز گفت که تا زمان رفتنش در ژانویه مدیر عامل شرکت باقی خواهد ماند و همچنان به مشارکت در تصمیمات بزرگ ادامه خواهد داد.

جابز با بیل کمپبل و آرت لوینسون که هم نقش مشاوران بهداشت شخصی او را داشته و هم مدیران سلامت شرکت، بودند مشاوره کرد. اما بقیه هیئت مدیره هم به‌طور کامل مطلع شده بودند ولی سهامداران در ابتدا اطلاعات غلطی به‌دست آورده بودند، که باعث‌شد برخی مسائل قانونی بالا بگیرد و اس.ای.سی شروع به رسیدگی این مسئله کرد که آیا شرکت حاضر به اشتراک اطلاعات با سهامداران هست یا نه، اگر شرکت اجازه انتشار اطلاعات نادرست را داده باشد یا اطلاعات درست مرتبط به چشم‌انداز مالی شرکت را به اشتراک بگذارد، این مسئله نوعی تقلب امنیتی و جنایت محسوب می‌شد.

از آنجایی که جابز و جادوهای او با بازگشت به اپل شناخته شده بودند، به نظر می‌رسد که سلامتی او برای بقای شرکت بسیار مهم و حیاتی خواهد بود. اما حق حریم خصوصی مدیر عامل شرکت، نقطه کوری برای قانون محسوب می‌شد که باید به آن رسیدگی می‌شد. این مسئله بخصوص برای جابز که هم حریم خصوصی‌اش محترم بود و هم اینکه شرکت او از مدیران اجرائی‌اش مطمئن بود، بسیار دشوار بود.

کمپبل برای دوستی با جابز ارزش قائل بود و نمی‌خواست دینی به شخص او داشته باشد. بنابراین به او پیشنهاد کرد که به‌عنوان یک مدیر کوتاه بیاید. بعدها او گفت: «او نزدیک به یک میلیون سال دوست من بوده است» در نهایت وکیل‌ها تشخیص‌دادند که لزومی ندارد که کمپبل استعفا دهد اما باید از مدیریت راهبری شرکت برکنار شود.

او جانشین یونگ اندره اون شد. تحقیقات اس.ای.سی تا جایی پیش رفته و به پایان رسید و

هیئت مدیره برای محافظت از جابز برقراری ارتباط با مردمی که ایده‌های مختلفی داشتند را متوقف نمود. ال گور یادآوری می‌کند که: «مطبوعات از ما می‌خواستند که اطلاعات شخصی بیشتری بروز دهیم. اما او که نمی‌خواست حریم خصوصی‌اش مورد هجوم قرار بگیرد، در حرفش قاطع بود. خواسته‌های او باید محترم شمرده می‌شد».

ال گور می‌گوید: «ما خارج از شورا استخدام شده‌ایم تا برای آنچه قانون لازم دارد، بهترین اقدامات را بررسی کنیم و ما توسط کتاب قانون رهبری می‌شویم. من باید عملی تدافعی داشته باشم اما این انتقاد واقعاً من را از اطرافیان دلخور کرد».

یکی از اعضای مخالف هیئت مدیره بنام جری یورک، مدیر عامل سابق کرایسلر وای بی‌ام، به یک خبرنگار مجله وال استریت که به او اعتماد کرده بود به‌صورت محرمانه گفت: «زمانی که در سال ۲۰۰۸ متوجه مشکل سلامتی جابز شدم از این موضوع منزجر شدم. صادقانه بگویم، من آرزو کردم که ای‌کاش استعفا داده بودم» زمانی که یورک در سال ۲۰۱۰ درگذشت، یک مجله نظرات او را منتشر کرد. یورک در مجله فورچون نیز اطلاعاتی ارائه داده بود که این مجله زمانی که جابز در سال ۲۰۱۱ به مرخصی خود رفت، از آن استفاده‌کرد.

برخی در اپل اعتقاد نداشتند که نقل‌قول‌های نسبت داده شده به یورک درست باشد، چون او تا بحال هیچ اعتراضی را رسماً مطرح نکرده بود. اما بیل کمبل می‌دانست که بخشی از گزارشات درست است، یورک در اوایل سال ۲۰۰۹ از او شکایت کرده بود.

ممفیس

جورج فیشر محقق برجسته دانشگاه هاروارد در زمینه سرطان‌های دستگاه گوارش و روده بزرگ، سرگروه تیم انکولوژی جابز بود. او از ماه‌ها قبل به جابز اخطار می‌داد که ممکن‌است یک پیوند کبد مطرح شود، اما این از آن نوع اطلاعاتی بود که جابز برای عمل‌کردن به آن مقاومت می‌کرد. سرانجام در ژانویه ۲۰۰۹ او متقاعد شد. درست بعد از اینکه ادعا کرد «عدم تعادل هورمونی» او به‌سادگی درمان می‌شود. اما مشکل جای دیگری بود. او در فهرست انتظار پیوند کبد کالیفرنیا قرار داشت که هرگز زمان انتظار را روشن نمی‌ساخت. تعدادی کمی از

اهداکنندگان با گروه خونی او وجود داشت. همچنین برای پیوند عضو توسط شبکه یکپارچه، معیارهایی در ایالات متحده وجود داشت که از کسانی که مبتلا به سیروز و هپاتیت بودند بیشتر از بیماران سرطانی حمایت می‌شد.

برای یک بیمار حتی اگر ثروتمند هم بود، این امکان وجود نداشت که بتواند خارج از صف کبد دریافت‌کند. دریافت‌کنندگان براساس امتیاز MELD خود (مدلی برای مرحله نهایی بیماران کبدی) که به جهت آن برای تعیین فوریت پیوند مورد نیاز، از تست‌های آزمایشگاهی از سطح هورمون استفاده می‌شد و نیز مدت زمان انتظار آنها، انتخاب می‌شدند. اطلاعات هر اهدایی که به حسابرسی نزدیک می‌شد، در وبسایت‌های عمومی (ptn.transplant.hrsa.gov/) در دسترس قرار می‌گرفت و می‌توانستید در هر زمانی وضعیت خود را در لیست انتظار ببینید. پاول مسئول کنترل سایت‌های اهدایی شد. هر شب لیست انتظار را چک می‌کرد تا ببیند چند نفر در لیست انتظار منتظر هستند، امتیازات MELD آنها چگونه است و چه مدتی منتظرند. او یادآوری می‌کند که: «شما می‌توانید این عملیات ریاضی که من انجام دادم را انجام دهید. آن روشی بود که من در ماه ژوئن گذشته داشتم، قبل از اینکه او به یک کبد در کالیفرنیا رسید، پزشکان احساس‌کردند که کبد او تقریباً در آوریل پس زده می‌شود».

دو پیش نیاز مهم وجود داشت: گیرنده باید بتواند خود را ظرف هشت ساعت به آنجا برساند که جابز به لطف هواپیمای شخصی خود قادر به انجام این کار بود. و دوم اینکه پزشکان باید از طریق آن بیماستان بیمار را به‌صورت شخصی قبل از افزدن او به لیست، ارزیابی کنند.

جورج رایلی، وکیل اهل سان فرانسیسکو که اغلب به‌عنوان مشاور خارجی اپل خدمت می‌کرد، و از نجیب‌زادگان تنسی مراقبت می‌کرد، باید نزد جابز می‌آمد. پدر و مادرش هر دو در بیمارستان دانشگاه متوریست ممفیس، پزشک بودند. او در اینجا متولد شده بود و یکی از دوستان جیمز اسون بود که موسسه پیوند آنجا را اداره می‌کرد، واحد اسون که یکی از بهترین و پر رفت و آمدترین واحدها در کشور بود. او و گروهش در سال ۲۰۰۸، ۱۲۱ پیوند کبد داشتند. او تا بحال هیچ مشکلی در ورود مردم از جاهای دیگر به لیستهای متعدد در ممفیس نداشت. او گفت: «رسم

این سیستم اینطور نیست، این مردم هستند که انتخاب می‌کنند کجا می‌خواهند از آنها مراقبت صورت بگیرد. برخی از مردم تنسی هم برای درمان می‌خواهند به کالیفرنیا یا جاهای دیگر بروند. در حال حاضر ما افرادی را داریم که از کالیفرنیا تا ایالت تنسی می‌آیند».

رایلی ترتیب پرواز اسون به پلتو آلتو و انجام ارزیابی لازم در آنجا را داد.

تا اواخر فوریه سال ۲۰۰۹ جابز در فهرست تنسی - و همچنین مکانی در کالیفرنیا - قرار گرفت و انتظار تشنجزا آغاز شد. او تا هفته اول ماه مارس به سرعت رو به زوال می‌رفت و زمان انتظار بیست و یک روز پیش‌بینی شده بود. پاول می‌گوید: «این بسیار ناراحت‌کننده بود، ولی به نظر می‌آمد که بتوانیم به موقع به آن رسیدگی کنیم» هر روز مشقت‌بارتر می‌شد. او تا اواسط ماه مارس به جایگاه نفر سوم فهرست، سپس دوم و در نهایت اولین نفر رسید. اما پس از آن روزها سپری‌شد. در تعطیلات آخر ۲۱ مارس ۲۰۰۹ مرد جوانی در اواسط سن بیست و یک سالگی در یک تصادف اتومبیل - که در اثر رانندگی با حالت مستی رخ داده بود – کشته‌شده و اعضای بدن او اهدا شد.

جابز و همسرش به ممفیس پرواز کردند و درست قبل از ساعت چهار صبح آنجا فرود آمدند و با اسون ملاقات‌کردند. یک ماشین در جاده منتظر آن‌ها بود، همه چیز در صحنه حاضر شده بود و کاغذبازی‌ها بطوری انجام شد که آنها توانستند با عجله به بیمارستان بروند. پیوند موفقیت‌آمیز بود ولی اطمینان‌بخش نبود. زمانی که پزشکان کبد او را خارج ساختند در نقاطی از صفاق غشای نازکی یافتند که اطراف ارگانهای داخلی را احاطه کرده بود. به علاوه، تومورهای سراسر کبد به این معنا بود که احتمالاً در ناحیه دیگری نیز منتشر شده بود. ظاهراً سرطان تغییر یافته بود و به سرعت رشد می‌کرد. آنها به نمونه‌ها و نقشه‌برداری‌های ژنتیکی بیشتری نیاز داشتند.

آنها چند روز بعد، به انجام روش دیگری نیاز داشتند. جابز برخلاف توصیه‌های آنها اصرار داشت که معده او را پمپ نکنند و زمانی که آنها او را تسکین‌دادند، او برخی از محتویات را از طریق حلق به ریه‌های خود خالی کرد و پنومونی توسعه یافت. در این لحظه فکر می‌کردند او

ممکن‌است بمیرد. او بعداً موضوع را اینطور شرح‌داد:

«من تقریباً مرده بودم چون آنها در این رویه معمول می‌دمیدند. لورن آنجا بود و آنها و فرزندان من را برگرداند، چرا که آنها تصور می‌کردند در طول شب خوب می‌شوم. رید با یکی از برادران لورن به کالج می‌رفت. ما یک هواپیمای خصوصی داشتیم که آنها را نزدیک دارتموت برد و به آنها می‌گفتند که چه می‌گذرد. یک هواپیما نیز دختران را برد. آنها فکر می‌کردند که ممکن‌است این آخرین فرصتی باشد که می‌توانند مرا ببینند».

پاول که مسئول نظارت بر درمان بود در تمام طول شب در اتاق بیمارستان ماند و از مانیتورهای هوشیاری مراقبت می‌کرد. جانی یادآوری می‌کند که: «لورن ببر زیبایی بود که از او مراقبت می‌کرد». بزودی افرادی می‌آمدند و جابز می‌توانست ملاقات داشته باشد. مادر و سه برادران او که برای حفظ شرکت جابز در زمان‌های مختلفی می‌آمدند. مونا سیمیسون، خواهر جابز نیز محافظانه در آنجا می‌پلکید. او و جورج رایلی تنها افرادی بودند که جابز اجازه می‌داد همراه پاول کنار بسترش بیایند. جابز بعدها گفت: «خانواده لورن در مراقبت از بچه‌ها کمک کردند، مادر و برادران او بسیار محترم بودند. من بسیار ضعیف بودم و به کمک نیاز داشتم. اما می‌خواهم پیوند عمیقی را با شما تجربه کنم».

پاول هر روز صبح ساعت ۷ می‌آمد و اطلاعات مربوطه را که بر روی یک صفحه قرار داشت جمع‌آوری می‌کرد. او خاطر نشان می‌کند که: «خیلی پیچیده شده بود، چون اتفاقات مختلفی در آنجا رخ می‌داد». زمانی که جیمز اسون و تیم پزشکان او ساعت ۹ صبح رسیدند، پاول با آنها ملاقات‌کرد تا تمام جنبه‌های درمان جابز را هماهنگ‌کند. قبل از اینکه پاول آنجا را ترک کند، گزارشی از چگونگی هر یک از علائم حیاتی و سایر سنجش‌هایی که انجام شده بود، همراه با مجموعه‌ای از پرسش‌هایی که می‌خواست روز بعد به آنها جواب داده شود، تهیه کرد. او خاطر نشان می‌کند: «این کار به من امکان می‌داد تا ذهنم را متعادل و تمرکزم را حفظ کنم».

اسون که هیچ‌کاری را در دانشگاه استنفورد به‌طور کامل انجام نداده بود، مسئول تمام جنبه‌های مراقبت‌های پزشکی بود. از آنجایی که او تاسیسات را اداره می‌کرد، می‌توانست

ریکاوری پیوند، تست سرطان، درمان درد، تغذیه، توانبخشی و پرستاری را هماهنگ کند. او حتی برای گرفتن نوشابه‌های انرژی زایی که جابز دوست‌داشت، به فروشگاه می‌رفت.

دو تن از پرستاران از شهرستان می.سی.سی.پی بودند و به جابز علاقمند شده بودند. آنها زنانی از خانواده‌هایی قابل‌اطمینان بودند و تهدیدی از جانب آنها حس نمی‌شد. اسون ترتیبی داد تا آنها فقط به جابز اختصاص داده شوند. تیم کوک یادآوری می‌کند: «برای مدیریت استیو، باید مقاوم بود. اسون، استیو را مدیریت می‌کرد و مجبور بود برای او کارهایی که هیچ کس دیگری قادر به انجام آن نبود را انجام بدهد. چیزهایی که ممکن نبود خوشایند باشند، برای او خوب بودند».

جابز، علیرغم این همه نازپروری چندین بار تقریباً تا مرز دیوانگی پیش رفت. اوقات تلخی او کنترل نمی‌شد و او گاهی اوقات گرفتار اوهام و خیالات یا عصبانی می‌شد. یکبار که او هشیار بود و اوهام وارد شخصیت قوی او شده بود، متخصص ریه سعی‌کرد که ماسکی را بر روی صورت او قرار دهد. جابز آن را پاره‌پاره کرد و زیر لب زمزمه کرد که از این طرح متنفر است و از پوشیدن آن خودداری می‌کند. اگرچه به سختی قادر به سخن گفتن بود، به آنها سفارش کرد که پنج گزینه مختلف برای ماسک بیاورند و طرحی را انتخاب‌کرد که دوست‌داشت. پزشکان به پاول با تعجب نگاه کردند. سرانجام او توانست جابز را طوری گیج‌کند که پزشکان بتوانند ماسک را روی صورتش قرار دهند. او از مانیتور اکسیژن نیز که بر روی انگشت او قرار داشت متنفر بود. او به آنها گفت که این مانیتور بیش از حد پیچیده و زشت است.

او راه‌هایی را پیشنهاد داد که بتوان آن را ساده‌تر طراحی‌کرد. پاول یادآوری می‌کند: «او با تمام نکات دقیق و ظریف محیط و اشیاء اطرافش بسیار وفق پیدا کرده بود که او را خسته می‌کرد». یک روز زمانی که او هنوز کاملاً هوشیار نشده بود، کاترین اسمیت، دوست نزدیک پاول به ملاقات او آمد. رابطه او و جابز هیچوقت خوب نبود ولی پاول اصرار داشت که او به دیدن جابز بیاید. او به کاترین با ایما و اشاره فهماند که خودکار و قلمی برای او بیاورد و نوشت: «من آیفون خودم را می‌خواهم» اسمیت آن را از کمد برداشت و به دستش داد، جابز روشن کردن دستگاه را به او نشان‌داد و او را وادار کرد تا با منوها بازی کند. رابطه جابز با دخترش،

لیزا برنان جابز و کریسان به سردی گرائیده بود. او از دانشگاه هاروارد فارغ‌التحصیل شده و به شهر نیویورک نقل‌مکان کرده بود و به‌ندرت با پدرش ارتباط برقرار می‌کرد. اما او دو بار به ممفیس پرواز کرد و جابز از او قدردانی کرد.

بسیاری از مردم اطراف جابز دریافته بودند که لیزا می‌توانست به‌اندازه پدرش سخت‌گیر باشد، اما پاول از او استقبال‌کرد و سعی‌کرد که او را مشغول کند. این رابطه به این علت بود که او می‌خواست او را باز گرداند. همانطور که جابز بهتر شد بسیاری از خصلت‌های عصبی او بازگشت. او هنوز مجاری صفراوی خود را داشت. کت اسمیت یادآوری می‌کند: «زمانی که او شروع به بهبود می‌کرد، بسیار ابراز قدردانی می‌کرد و به حالت ناراحتی و عصبانیت خود بر می‌گشت. همه ما تعجب کرده بودیم. او می‌خواست با دیدگاهی مهربانتری از این حالت خارج شود ولی او این کار را نکرد».

او همچنان در زمینه تغذیه سرسخت بود. او فقط پوره یا آبمیوه‌ها را می‌خورد و تقاضا می‌کرد که هفت یا هشت نوع غذا بیاورند تا او بتواند گزینه مناسب را انتخاب‌کند. او قاشق را به دهانش می‌زد و کمی از آن را می‌چشید و بیان می‌کرد: «این خوب نیست. این یکی هم خوب نیست». در نهایت اسون به ستوه می‌آمد و گفت: «شما می‌دانید که مسئله طعم نیست، از این تصور که این‌ها غذا هستند، دست‌بردار و آن را به‌عنوان یک دارو تصور کن».

زمانی که جابز قادر به انجام ملاقات‌های کاری شد، همچنان خلق و خوی او ثابت نبود. تیم کوک به‌طور منظم می‌آمد و او را از پیشرفت محصولات آگاه می‌کرد. کوک گفت: «هر وقت صحبت از بازگشت به اپل بود می‌توانید با من مشورت کنید» او که شرکت اپل را عمیقاً دوست داشت و به نظر می‌رسید که چشم به راه برگشت جابز به زندگی بود گفت: «مثل روز روشن است که برمی گردید». اطلاعات بیشتر، به او انرژی می‌داد. هنگامی که کوک مدل جدید آیفون را توصیف کرد، جابز یک ساعت بعد را صرف بحث درباره سایز و فونت قلم «GS» کرد، از جمله اینکه آیا حروف باید با سایز بزرگ باشند (بله) و یا ایتالیک (خیر).

بازگشت

جابز، در پایان ماه می سال ۲۰۰۹ با جت خود همراه با همسر و خواهرش به شهر ممفیس بازگشت. آنها در فرودگاه سن خوزه توسط تیم کوک و جانی ایوه که خیلی زود به فرودگاه آمده بودند، ملاقات‌کردند. کوک می‌گوید: «می‌شد شور و شوق برگشتن را در چشمانش دید، او در آنجا مبارزه کرده بود و برای رفتن مشتاق بود.» پاول یک بطری آب سیب گازدار از جیبش درآورد و آنرا خورد و جابز را در آغوش گرفت. ایوه از این همه احساسات خشکش زده بود.

او جابز را از فرودگاه به خانه برد و به او گفت که زمانی که او نبود چقدر کنترل اتفاقاتِ در حال رخ دادن دشوار بوده است. او همچنین از داستان‌هایی گله و شکایت کرد که گویای این بوده که نوآوری‌های اپل به جابز بستگی داشته و اگر او بر نمی‌گشت نوآوری شرکت از بین می‌رفت. ایوه به او گفت: «من واقعاً ضربه خوردم، احساس می‌کردم ویران شده‌ام و به موقع از من قدردانی نشد».

جابز نیز پس از بازگشت به پالتوآلتو در یک حالت ذهنی تاریک بود. او آمده بود تا با این تفکر که وجود او برای شرکت ضروری است، مقابله‌کند. در زمان دوری او سهام اپل از ۸۲ دلار - زمانی که مرخصی خود را در ژانویه ۲۰۰۹ اعلام‌کرد - به ۱۴۰ دلار رسید. مدت کوتاهی پس از اینکه جابز به مرخصی رفت، در یک کنفرانس با تحلیلگران، کوک تمام شیوه‌های غیراحساسی خود را ترک کرد و این بیانیه، که در غیاب جابز اپل چگونه صعود خواهد کرد را ارائه داد:

«ما بر این باوریم که به دنیا آمده‌ایم تا محصولات مهمی را بسازیم و این اعتقاد تغییر نمی‌کند، ما همواره بر نوآوری تمرکز می‌کنیم، ما بر این باوریم که ساده بودن، پیچیده نیست. ما معتقدیم که لازم است تکنولوژی‌های اولیه برای محصولاتی که می‌سازیم را داشته باشیم و کنترل‌کنیم و تنها در بازارهایی که قادریم سهم قابل‌توجهی ایجاد کنیم، شرکت‌کنیم. ما معتقدیم برای اینکه بتوانیم بر روی چند پروژه‌ای که واقعاً برای ما مهم و معنی‌دار هستند، تمرکز کنیم، بایستی به هزاران پروژه نه بگوئیم. ما به همکاری عمیق و انگیزه قوی گروه خود که به ما امکان نوآوری در راهی را می‌دهد که دیگران نمی‌توانند،ایمان‌داریم. و صادقانه می‌گوئیم:

ما در هر گروه شرکت، برای چیزی که فوق‌العاده نباشد وقت نمی‌گذاریم. و زمانی که در اشتباه باشیم یا زمان تغییر، صادقانه اعتراف می‌کنیم. من فکر می‌کنم صرف‌نظر از اینکه چه کسی در چه سمتی است، ارزش‌های این شرکت طوری تعبیه شده کـه شرکت اپل بسیار خوب عمل خواهد کرد».

این بیانیه مانند چیزهایی که جابز می‌گفت - و گفته بود - به نظر می‌رسید، اما مطبوعـات آن را تحت عنوان «اصول کوک» ترجمه کرده بودند. جابز عذاب می‌کشید و عمیقاً افسرده شده بود، بخصوص در مورد خط آخر. او نمی‌دانست که آیا سرافراز شده بود یا صدمه دیـده بـود کـه احتمالاً گزینه دوم درست بود. این بحث وجود داشت که ممکن‌است او برکنار شود و بـه جـای مدیر عامل، رئیس شود. این مسئله انگیزه بیشتری ایجاد می‌کرد تا از تخت‌خوابش خارج شـود، بر درد غلبه کند و پیاده‌روی‌های طولانی ترمیمی خود را شروع‌کند.

چند روز پس از اینکه او برگشت یک جلسه هیئت مدیره برنامه‌ریزی شـده بـود و جـابز بـا حضورش همگان را متعجب ساخت. او مدیر جلسه بود و توانست بیشـتر جلسـه را بمانـد. او در اوایل ماه ژوئن، جلسات روزانه را در منزل خود برگزار می‌کرد و در پایان ماه به محل کـار خـود برمی‌گشت.

آیا او در حال حاضر، پس از مواجهه با مرگ مهربان‌تر می‌شد؟ همکارانش سریعاً بـه جـواب آن رسیدند. بعد از اولین روز، او تیم‌های برتر خود را با بروز یک سری از کج‌خلقـی‌هـا، مبهـوت ساخت. او مردمی که به مدت شش ماه ندیده بـود را کـاملاً نـابود کـرد، برخـی از برنامـه‌هـای بازاریابی را پاره‌کرده و از یافتن کارهای تقلبی برخی افراد خسته شده بود. یک روز بعدازظهر به جمعی از دوستانش گفت: «فردا بهترین زمـان اسـت کـه برگـردم». تـیم کـوک در حـالی کـه گام‌های بلندی بر می‌داشت گفت: «من نمی‌توانم احساس خلاقیت خود را باور کنم و نمی‌دانـم کل تیم در چه وضعیتی است». او بعدها گفت: «من هرگز مانع ابراز دیدگاه یا علاقه او نشدم».

دوستان اشاره‌داشتند که جابز انعطاف‌پذیری خود را حفظ کرده بـود. او در مـدت بهبـودی خود، قرارداد خدمات کابل با کیفیت برتر کامکست را به امضا رساند و روزی برایـان رابرتـز کـه این شرکت را اداره می‌کرد را دعوت‌کرد. رابرتـز خـاطر نشـان مـی‌کنـد: «مـن تصـور کـردم او

تماس‌گرفته بود تا چیز خوبی بگوید، منتها او به من گفت: گند زدی» اما اندی هرتزفلد متوجه شد که جابز در ورای این ساختار خشن، صادقانه‌تر شده بود. هرتزفلد گفت: «قبلاً اگر شما از استیو برای کمک تقاضایی می‌کردید ممکن‌بود دقیقاً مخالف آن را انجام‌دهد، ساز مخالف زدن در خون او بود. در حال حاضر او واقعاً تلاش می‌کند که مفید باشد».

بازگشت او در تاریخ ۹ سپتامبر زمانی که اخبار سقوط منظم موسیقی جلب توجه می‌کرد، علنی شد. او بیش از یک دقیقه، به‌صورت ایستاده تشویق شد. سپس با یادداشتی غیرمعمول با ذکر اینکه پذیرنده یک کبد اهدایی بود سخنانش را آغاز کرد. او گفت: « من بدون چنین سخاوتی اینجا نبودم، بنابراین امیدوارم که همه ما بتوانیم این چنین سخاوتمند باشیم و برگزینیم که یکی از اهداکنندگان عضو شویم» پس از لحظه‌ای شادمانی گفت: «من در اوج هستم، من به اپل برگشتم و من هر روز آن را دوست دارم».

او از خط جدیدی از آیپاد نانو با دوربین‌های ویدئویی در نه رنگ مختلف از جنس آلومینیوم، پرده‌برداری کرد. تا آغاز سال ۲۰۱۰ او عمده قدرت خود را بازیافته بود و خودش را وادار می‌کرد تا به کار برگردد. او از زمانی که استراتژی مرکز فعالیت دیجیتال اپل را راه‌اندازی کرد، به دو هدف متوالی آیپاد و آیفون رسید. و حالا قصد نیل به هدف جدیدی را داشت.

فصل سی و پنجم

آیپد

مربوط به دوران بعد از پی سی



می‌خواهی انقلاب به پا کنی؟

به سال ۲۰۰۲ که برمی‌گردیم، می‌بینیم که جابز از اینکه مایکروسافت مدام برای نرم‌افزار تبلت پی سی خود تبلیغ می‌کرد، ناراحت شده بود. این نرم‌افزار به کاربران اجازه می‌داد تا اطلاعات را با یک قلم بر روی صفحه وارد کنند. در آن سال چند تولیدکننده، تبلت پی سی‌هایی با استفاده از این نرم‌افزار تولید کردند، اما هیچ یک از آنها معروف نشدند. جابز مشتاق بود نشان‌دهد که چگونه این کار باید به‌درستی انجام شود - البته بدون استفاده از قلم - اما هنگامی که فن‌آوری چند لمسی[1] که اپل در حال ساخت آن بود را مشاهده کرد، تصمیم‌گرفت که آن را در ساخت یک آیفون به‌کار ببرد.

در این میان، ایده تبلت داشت در گروه سخت‌افزاری مکینتاش رسوخ می‌کرد. جابز در مصاحبه‌ای با والت ماسبرگ در ماه مه ۲۰۰۳ اعلام‌کرد: «ما هیچ طرحی برای ساختن تبلت نداریم. گویا مردم کیبورد می‌خواهند. تبلت خوشایند افراد ثروتمندی است که تعدادی کامپیوتر و دستگاه دیگر نیز دارند». فیل شیلر می‌گوید: «ما ایده تبلت را در بسیاری از این جلسات بازبینی ارائه می‌دادیم، زیرا استیو هرگز تمایل خود را برای ساخت یک تبلت از دست نداد».

در سال ۲۰۰۷ هنگامی که جابز ایده‌هایی درباره یک نِت بوک ارزان‌قیمت در سر می‌پروراند، پروژه تبلت شتاب گرفت. در یکی از جلسات ایده‌پردازی تیم اجرایی در یک دوشنبه، ایوه این سؤال را پرسید که: «چرا دستگاه باید کیبوردی داشته باشد که به صفحه لولا شود؟ این طرح گران‌قیمت و ضخیم است». او بیان‌کرد که می‌توانیم با استفاده از یک رابط چند لمسی، کیبورد را روی صفحه قرار دهیم، جابز هم موافق بود. بنابراین منابع در جهت تسریع پروژه تبلت سامان‌دهی شدند تا طراحی یک نِت بوک.

این فرآیند با کار جابز و ایوه بر روی اندازه مناسب صفحه شروع‌شد. آنها بیست مدل ساختند - که البته همه آنها مربع مستطیل و با لبه‌های گرد بودند - که دارای اندازه‌ها و نسبت‌های متفاوتی بودند. ایوه گفت: «من آنها را روی میزی در استودیوی طراحی گذاشتم و

---

1 - Multi touch

در بعدازظهر افراد مختلف آنها را از زیر پارچه‌های مخملی درآورده و با آنها بازی می‌کردند. این طور بود که اندازه مناسب صفحه را درآوردیم».

طبق معمول، جابز از سادگی محض تا حد امکان حمایت می‌کرد. این مستلزم آن بود که ویژگی اساسی این دستگاه تعیین شود. جواب این بود: صفحه‌نمایش. بنابراین، اصل تعیین‌کننده این بود که هر چیزی که آنها انجام می‌دادند باید به صفحه ربط می‌یافت. ایوه پرسید: «چه طرحی داشته باشیم که بدون استفاده از دکمه‌های فیزیکی که حواس افراد را از صفحه نمایش پرت می‌کند دستگاه بتواند کارایی‌های زیادی داشته باشد؟» در هر مرحله، جابز ویژگی‌های اضافی را حذف و ساده‌سازی بیشتری انجام می‌داد.

یکبار جابز به مدل نگاه کرد و کمی از آن ناراضی بود. دستگاه به‌اندازه کافی راحت و دوستانه به نظر نمی‌آمد، به طوری که آدم معمولاً آن را برمی‌داشت و به کناری می‌انداخت. ایوه گفت: آنها باید طوری این مشکل را حل می‌کردند که آدم می‌توانست آن را با یک دست بردارد. انتهای لبه‌ها باید کمی گرد می‌بود تا می‌توانستی به‌راحتی آن را چنگ بزنی و با دقت بلندش کنی.

این بدین معنی بود که مهندسان باید درگاه‌های ارتباطی و دکمه‌های لازم را در یک لبه ساده طراحی می‌کردند تا به‌اندازه کافی باریک باشد که راحت زیردست بازی کند.

اگر به برچسب‌های ثبت اختراع توجه‌شود، موردی با شماره D504889 یافت می‌شود که اپل در ماه مارس ۲۰۰۴ برای آن اقدام کرده بود و چهارده ماه بعد صادر شده بود. در میان فهرست مخترعین، جابز و ایوه وجود داشتند. این برنامه تصاویری از یک تبلت الکترونیکی مستطیل با لبه‌های گرد را نشان می‌داد که درست همانند آیپد شده بود، و مردی را نشان می‌داد که آن را همین‌طور در دست چپ خود گرفته و با انگشت اشاره دست راست خود صفحه آن را لمس می‌کرد.

از آنجا که کامپیوترهای مکینتاش از چیپ‌های اینتل استفاده می‌کردند، جابز در ابتدا تصمیم‌گرفت که در آیپد از چیپ اتم که اینتل در حال ساخت آن بود استفاده کند. پاول اتلینی، مدیر کل اینتل، سخت بر روی این طرح کار می‌کرد، جابز تمایل‌داشت که به او اعتمادکند. شرکت او در حال ساخت سریع‌ترین پردازنده‌ها در دنیا بود. اما کار اینتل ساخت

پردازنده برای کامپیوترهایی بود که به جریان برق متصل می‌شوند، نه کامپیوترهایی که با باطری کار می‌کنند. بنابراین، تونی فادل شدیداً از پردازنده‌ای بر اساس معماری ARM حمایت می‌کرد که ساده‌تر بود و برق کمتری مصرف می‌کرد. اپل در ابتدا شریک ARM بود و چیپ‌هایی که از معماری آن استفاده می‌کردند در آیفون اولیه وجود داشتند. فادل حمایت سایر مهندسان را جلب‌کرد و اثبات‌کرد که می‌توان با جابز مقابله‌کرد و او را مغلوب‌کرد. فادل در یکی از جلسات هنگامی که جابز اصرارکرد که بهترین گزینه این است که به اینتل اعتماد کنیم تا یک چیپ همراه خوب بسازد، فریاد زد: «اشتباه، اشتباه، اشتباه!». فادل حتی نشان اپل خود را روی میز گذاشت و تهدید کرد که استعفا می‌دهد.

در نهایت، جابز تسلیم‌شد. او گفت: «سخن تو را می‌شنوم. قصد ندارم تا علیه بهترین آدم‌هایم کار کنم». درحقیقت، او گزینه افراطی دیگری را دنبال کرد. اپل به معماری ARM مجوز داد، اما یک شرکت طراحی ریزپردازنده شخصی به نام «پی. ای. سِمی» را نیز خرید و از آن شرکت خواست که یک سیستم آنبرد شخصی‌سازی شده به نام A4 بسازد که بر اساس معماری ARM بود و در کره توسط سامسونگ تولید می‌شد. همان‌طوری که جابز به یاد می‌آورد: با در نظر گرفتن عملکرد بالا، اینتل بهترین است. اگر مصرف برق و قیمت آن مهم نباشد، آنها سریع‌ترین چیپ‌ها را می‌سازند. اما آنها پردازنده را فقط روی یک چیپ می‌سازند، بنابراین به قطعات بسیار دیگری نیز نیاز است. A4 ما دارای پردازنده و گرافیک، سیستم‌عامل همراه و کنترل حافظه است، و همه اینها در یک چیپ است. ما سعی‌کردیم که به اینتل کمک کنیم، اما آنها زیاد حرف‌شنوی نداشتند. سالهاست که به آنها می‌گوییم که گرافیک‌تان افتضاح است. هر فصل جلسه‌ای با حضور من و سه نفر برتر ما و پاول اتلینی برگزار می‌شود. در ابتدا، ما کارهای فوق‌العاده‌ای با هم انجام می‌دادیم. آنها می‌خواستند که این پروژه بزرگ مشترک برای آیفون‌های آینده چیپ تولید کند، اما به دو دلیل از آنها جداشدیم. یکی اینکه آنها واقعاً کند هستند، آنها مانند یک کشتی بخار هستند، انعطاف زیادی ندارند، ما قبلاً نسبتاً سریع عمل می‌کردیم. و دوم اینکه ما نمی‌خواستیم همه چیز را به آنها یاد بدهیم، چون آنها می‌توانستند بروند و آنرا به رقیبان ما بفروشند.

بنابر گفته اتلینی، معقول بود که آیپد از چیپ‌های اینتل استفاده کند. بنابر گفته او مشکل اینجا بود که اپل و اینتل بر سر قیمت توافق نمی‌کردند. و نیز آنها بر سر اینکه چه کسی طرح را کنترل کند توافق نداشتند. این نمونه‌ای دیگر از تمایل و در واقع اجبار جابز بود که دوست داشت همه ابعاد محصول را از سیلیکون گرفته تا قطعات آن را خودش کنترل کند.

عرضه محصول در ژانویه ۲۰۱۰

هیجان معمولی که جابز برای عرضه یک محصول داشت در مقایسه با جنونی که در نتیجه پرده برداری از آیپد در ژانویه ۲۰۱۰ در سان فرانسیسکو بوجود آمده بود، قابل مقایسه نبود. مجله اکونومیست تصویر او را روی جلد خود گذاشته بود که ردایی بلند به تن داشت، هاله‌ای به دور او و چیزی شبیه «تبلت مسیح» را به دست داشت. مجله وال استریت نیز نوشته مشابهی را درج کرد: «آخرین باری که چنین هیجانی برای یک تبلت بوجود آمده بود، ده فرمان بر آن نوشته شده بود».

جابز گویی بخواهد بر ماهیت تاریخی این عرضه تأکید کند، بسیاری از همکاران قدیمی روزهای اولیه کار اپل را دعوت‌کرد. آنچه که تکان‌دهنده‌تر بود این بود که جیمز ایسون که سال قبل از آن پیوند کبد انجام داده بود، و جفری نورتن که پانکراس خود را در سال ۲۰۰۴ عمل کرده بود همراه با همسر و پسر جابز و نیز مونا سیمپسون در میان جمعیت نشسته بودند.

جابز طبق معمول ماهرانه در کار نشان‌دادن کاربرد این وسیله جدید شد، همان‌طوری که سه سال پیش این کار را برای آیفون انجام داده بود. این بار او صفحه‌ای را نشان‌داد که یک آیفون و یک لپ‌تاپ را با علامت سؤالی در بین آنها نشان می‌داد. او پرسید: «مسئله این است که آیا جایی برای چیزی در این وسط وجود دارد؟ این چیز باید برای مرور صفحات اینترنت، ایمیل، عکس، ویدئو، موسیقی، بازی و کتاب الکترونیک خوب باشد». او تیری درون قلب مفهوم نِت بوک فرو کرد. او گفت: «نِت بوک‌ها هیچ برتری ندارند». مهمانان و کارکنان دعوت شده هورا کشیدند. «اما ما چیزی داریم که بهتر است و به آن آیپد می‌گوییم». او برای اینکه بر ماهیت خودمانی آیپد تأکید کند، خود را بر صندلی چرمی راحتی ولو کرد که میزی کنار آن

بود و یک آیپد را قاپید. او با شور و اشتیاق گفت: «این خیلی راحت‌تر از یک لپ تاپ است». او در ادامه سری به وب سایت مجله نیویورک تایمز زد، ایمیلی به اسکات فورستال و فیل شیلر - با این مضمون که: خدای من، ما واقعاً داریم آیپد را معرف می‌کنیم - فرستاد، نگاه سریعی به یک آلبوم عکس انداخت، تقویمی را باز کرده و بر برج ایفل در گوگل مپ زوم کرد، سپس چند کلیپ ویدئویی - استار ترک و پیکسارز آپ - را تماشا کرد، قفسه‌ای بوک را نشان‌داد، و ترانه‌ای را اجرا کرد - ترانه «مثل سنگ غلطان» از باب دایلان، که آن را در عرضه آیفون هم اجرا کرده بود - او پرسید: «معرکه نیست؟»

با نشان‌دادن آخرین اسلاید، جابز بر یکی از موضوعات زندگی خود تأکید کرد، که آیپد نماد آن بود: ترکیب فناوری و هنر. او در خاتمه گفت: «دلیلی که اپل می‌تواند محصولاتی مانند آیپد تولید کند این است که ما همیشه سعی‌کرده‌ایم تا در تقاطع فن آوری و هنرهای آزاد باشیم». آیپد تناسخ دیجیتالیِ «کاتالوگ کل زمین» است، جایی که در آن خلاقیت در ابزارهایی برای زندگی جلوه می‌کند.

برای یکبار هم که شده، واکنش اولیه یک گروه کر هللویا نبود. آیپد هنوز موجود نبود - در آوریل به فروش می‌رسید - و تعدادی که اجرای جابز را تماشا می‌کردند کاملاً مطمئن نبودند که آن چیست. یک آیفون با استروئید؟ دنیل لیونز از مجله نیوزویک - که در یک نوشته آنلاین به «استیو جابز قلابی» مشهور شد - چنین نوشت: «من، از زمانی که اسنوکی با مایک رابطه برقرار کرد، این چنین مأیوس نبوده‌ام». وب سایت گیزمودو به نقل از شخصی مطلبی را با این عنوان درج کرد: «هشت چیز افتضاح آیپد»: نبود عملکرد چند وظیفه‌ای، نبود دوربین، نبود فلش ... .

بیل گیتس نیز ضرورتا مخالف بود. او به برنت شلندر گفت: «هنوز گمان می‌کنم که ترکیبی از صدا، قلم و یک کیبورد واقعی - به عبارت دیگر یک نِت بوک - رایج خواهد بود. «بنابراین، این طور نیست که آنجا بنشینم و همان احساسی را داشته باشم که هنگام کار با آیفون داشتم که بگویم: «اوه خدای من، مایکروسافت هدف بزرگی نداشت. ریدر خوبی است، اما آیپد هیچ چیزی ندارد که وقتی به آن نگاه می‌کنم بگویم: «اوه، ای کاش مایکروسافت انجامش داده بود».

او همچنان اصرار می‌کرد که رویکرد مایکروسافت که مبتنی بر استفاده از قلم است، رایج خواهد بود. او به من گفت: «من سالهاست که یک تبلت با قلم را پیش‌بینی کرده‌ام. در نهایت معلوم می‌شود که حق با من خواهد بود یا کاملاً اشتباه می‌کرده‌ام.» یک شب بعد از این سخن او، جابز ناراحت و افسرده شده بود. هنگامی که برای شام در آشپزخانه او جمع شده بودیم، او به دور میز قدم می‌زد و ایمیل‌ها و صفحات وب را بلند می‌خواند.

او گفت: ظرف بیست و چهار ساعت گذشته حدود هشتصد ایمیل دریافت‌کردم. بیشتر آنها شکایت‌داشتند. کابل یو اس بی ندارد، این را ندارد، آن را ندارد! بعضی از آنها نوشته بودند: «لعنتی، چه طور می‌توانی این کار را انجام بدهی؟» من جوابشان را ندادم، اما نوشتم: «پدر و مادرت از این چیزی که از آب در خواهد آمد مفتخر خواهند شد». بعضی‌ها هم از اسم آیپد خوششان نمی‌آید و ... من امروز انگار افسرده شدم. کمی آدم را شکه می‌کند. آن روز او یک تماس تبریک از رئیس ستاد رئیس‌جمهور اوباما، راهم امانوئل داشت که از این کار قدردانی کرد. اما سر شام اشاره‌کرد که از زمانی که رئیس جمهور سر کار آمده، به او زنگ نزده است.

هنگامی که آیپد در ماه آوریل در معرض فروش گذاشته‌شد و مردم به آن دسترسی یافتند، خرده‌گیری‌های آنان نیز تمام شد. هر دو مجله تایم و نیوزویک عکس آن را بر جلد خود گذاشتند. لو گروسمن در تایم نوشت: «چیز بدی که درباره نوشتن درباره محصولات اپل وجود دارد این است که شایعات و حرف‌های فراوانی معمولاً راجع به آنها وجود دارد. چیز بد دیگر این است که بعضی وقت‌ها این شایعات درست در می‌آیند». ظن اصلی او که ظنی قوی هم بود، این بود که «در حالی که آیپد وسیله بسیار خوبی برای کار با محتوا است، اما خودش کار چندانی برای ساختن هیچ محتوایی انجام نمی‌دهد» کامپیوترها، مخصوصاً مکینتاش تبدیل به ابزاری شده‌اند که به مردم اجازه می‌دهند تا موسیقی، ویدئو، وب سایت و وبلاگ بسازند که می‌توانند آنها را برای دیدن بقیه مردم جهان ارسال کنند. «آیپد تأکید را از ساختن محتوا برمی دارد و صرفاً به مصرف محتوا و دستکاری آن توجه دارد. صدای شما را خاموش می‌کند، دوباره شما را تبدیل به مصرف‌کننده منفعل آثار برجسته افراد دیگر می‌کند». این انتقاد را جابز

جدی گرفت. او دست به کار شد تا اطمینان یابد که نسخه جدید آیپد بر روش‌های خلق کارهای هنری توسط کاربر توجه دارد.

عنوان روی جلد نیوزویک این بود: «آیپد دارای چه چیز فوق‌العاده‌ای است؟ هر چیزی.» دنیل لیونز که با تعبیر اسنوکی خود در هنگام عرضه آن به آن حمله ور شده بود، عقیده خود را اصلاح کرده و نوشت: «اولین عقیده من هنگامی که داشتم به توضیحات جابز در ارائه او گوش می‌دادم، این بود که به نظر چیز خوبی نیست. نسخه بزرگتری از آیپاد تاچ هست، درسته؟ سپس فرصتی دست داد تا از یک آیپد استفاده کنم، و آن را کشف کردم: من یک آیپد می‌خواهم». لیونز، مانند بقیه متوجه‌شد که این پروژه موردعلاقه جابز بوده و بیانگر حاصل تلاش‌هایش بود. او نوشت: «او دارای توانایی عجیبی برای ایجاد گجت‌هایی است که ما نمی‌دانستیم که به آنها نیاز داریم، اما ناگهان دریافتیم که بدون آنها نمی‌توانیم زندگی‌کنیم. یک سیستم بسته ممکن‌است که تنها راه ارائه تجربه تکنو-ذن[1] باشد که اپل به خاطر آن مشهور شده است».

بیشتر بحث‌های مربوط به آیپد حول این مسئله بود که آیا یکپارچه‌سازی آن درخشان خواهد بود و یا محتوم به شکست می‌شود. گوگل نقشی را مشابه آنچه که مایکروسافت در دهه ۱۹۸۰ ایفاء کرده بود، داشت اجرا می‌کرد و آن ارائه یک پلتفرم همراه - اندروید - بود که متن باز بوده و همه سازندگان سخت‌افزار می‌توانستند از آن استفاده کنند. مجله فورچون بحثی در این باب در صفحات خود مطرح‌کرد. مایکل کوپلند نوشت: «هیچ بهانه‌ای برای بسته بودن وجود ندارد». اما همکارش جان فورت، این سخن او را رد کرد: «سیستم‌های بسته وجهه خوبی ندارند، اما عملکرد خوبی دارند و کاربران از آنها نفع می‌برند. احتمالاً هیچ‌کسی در حوزه فن‌آوری این موضوع را به‌اندازه استیو جابز مجاب‌کننده بیان نکرده است. اپل با بسته‌بندی سخت‌افزار، نرم‌افزار و خدمات و کنترل دقیق بر آنها همواره قادر بوده است تا از رقیبان خود جلو افتاده و محصولات کاملی روانه بازار کند». آنها موافقت‌کردند که آیپد روشن‌ترین آزمون این مسئله از زمان مکینتاش اولیه بوده است. فورچون نوشت: «اپل وجهه برتر خود را با چیپ

1 - techno-Zen

A4 که این وسیله را کنترل می‌کند، ارتقا داده است. کوپرتینو اکنون قطعاً حرفی برای گفتن برای سیلیکون، دستگاه، سیستم عامل، فروشگاه اپل و سیستم پرداخت دارد».

جابز، کمی قبل از ظهر در ۵ آوریل، روزی که آیپد به معرض فروش گذاشته‌شد، به فروشگاه اپل در پالو آلتو رفت. دانیل کاتکه - دوست صمیمی او در شرکت رید و روزهای اولیه کار اپل که دیگر برای به‌دست نیاوردن حقوق معامله سهام مؤسسان ناراحت نبود - در آنجا حاضر شد. کاتکه بیان‌کرد: «پانزده سال گذشته است و خواستم که دوباره او را ببینم. به او گفتم که می‌خواهم از آیپد برای متن ترانه‌هایم استفاده‌کنم. او خوشحال بود و بعد از این همه سال با هم گفتگوی خوبی داشتیم». در حالیکه پاول و کوچکترین فرزند آنها ایوه، از گوشه‌ای از مغازه به آنها می‌نگریستند.

وزنیاک که زمانی طرفدار بازبودن هر چه بیشتر سخت‌افزار و نرم‌افزار بود در ادامه این عقیده را اصلاح‌کرد. همان‌طوری که قبلاً انجام می‌داد، او تمام شب را بیدار می‌ماند و طرفداران صف می‌کشیدند تا مغازه باز شود. این بار او در مرکز تجاری ولی فیر سن جوز بود. یک گزارشگر از او درباره ماهیت بسته اکوسیستم اپل پرسید. او پاسخ داد: «اپل شما را به محل بازی خود می‌کشاند و شما را آنجا نگه می‌دارد، اما این سیستم دارای برخی مزایا است. من سیستم‌های باز را دوست‌دارم، من یک هکر هستم. اما بیشتر مردم چیزهایی را می‌خواهند که استفاده از آنها ساده است. نبوغ استیو این است که می‌داند چه‌طور چیزها را ساده‌کند، که این کار گاهی مستلزم کنترل همه چیز است».

این سؤال که «چه چیز روی آیپادت هست؟» جای خود را به سؤال «چه چیز روی آیپدت هست؟» داد. حتی کارکنان ریاست‌جمهوری هم آیپد را قبول‌کردند تا نشان‌دهند که با مدیریت روز همراه هستند، مشاور اقتصادی لری سامرز، «برنامه اطلاعات مالی بلومبرگ، بازی اسکربل و مقالات فدرالیست» را داشت. رئیس ستاد راهم امانوئل، تعداد بسیاری روزنامه داشت. مشاور ارتباطات بیل برتون، «رمان بازار خود فروشی و یک فصل کامل از مجموعه تلویزیونی گمشدگان» را داشت. و مدیر سیاسی‌دیوید آکسلرود، «بیس بال لیگ برتر و ان.پی.آر.» را داشت.

داستانی تکان‌دهنده برای جابز پیش آمده بود که آن را برای من فرستاد، داستانی که مایکل نوئر بر وب سایت فوربز گذاشته بود. نوئر مشغول خواندن یک رمان علمی تخیلی روی آیپد خود بود، درحالیکه در یک مزرعه در یک ناحیه روستایی در شمال بوگوتا در کلمبیا بود، که پسرک فقیر شش ساله‌ای که اصطبل‌ها را تمیز می‌کرد پیش او آمد. نوئر در حالی که کنجکاو بود، این وسیله را به او داد. پسرک، بدون آموزش و بدون اینکه قبلاً کامپیوتری دیده باشد، به‌طور غریزی شروع به استفاده از آن کرد. در ابتدا صفحه را به سرعت حرکت داد، برنامه‌های مختلف را باز کرد، پین‌بال بازی کرد. نوئر نوشته‌بود: «استیو جابز کامپیوتر قدرتمندی را طراحی کرده است که یک پسرک بی‌سواد شش ساله می‌تواند بدون آموزش از آن استفاده کند. اگر این کار جادو نیست، پس چیست؟»

در کمتر از یک ماه، اپل یک میلیون آیپد فروخت. این نرخ فروش دو برابر نرخ فروش آیفون بود. تا ماه مارس ۲۰۱۱، نه ماه بعد از عرضه آن، ۱۵ میلیون دستگاه فروخته شده بودند. این تا حدی موفق‌ترین عرضه یک کالای مصرفی در تاریخ شد.

تبلیغات

جابز از تبلیغات اولیه برای آیپد خرسند نبود. طبق معمول، او خود را غرق کار بازاریابی کرد، با جیمز وینسنت و دانکن میلنر در مرکز تبلیغات - که اکنون آزمایشگاه تی.بی.دبلیو.ای/ هنرهای رسانه‌ای نامیده می‌شد - و با لی کلاو که نیمه بازنشسته شده بود، کار می‌کرد. اولین تبلیغی که آنها درست‌کردند صحنه لطیفی از یک مرد را نشان می‌داد که شلوار جین بی‌رنگ و ژاکتی به تن داشت، در یک صندلی لمیده بود، به یک ایمیل، یک آلبوم عکس، مجله نیویورک تایمز، چند کتاب و ویدئویی در یک آیپد که بین دو پایش گذاشته بود، نگاه می‌کرد. هیچ کلمه‌ای نبود، فقط در پس زمینه، این جمله بلو ون «این است عشق من» وجود داشت. استیو به خاطر آورد: «او مدتی بعد از اینکه آن را تأیید کرد، از آن متنفر شد. او گمان می‌کرد مثل تبلیغ ظروف سفالی شده است».

جابز بعداً به من گفت: توضیح این که آیپاد چی بود آسان بود - هزار تا آهنگ در جیبت -

که به ما اجازه‌داد تا سریع سراغ تبلیغات سیاه و سفید نمادین برویم. اما توضیح این که آیپد چیست؟ سخت‌است، ما نمی‌خواهیم آن را یک کامپیوتر نشان‌دهیم، و با وجود این نمی‌خواهیم که آن را آنقدر راحت نشان‌دهیم که به یک تلویزیون قشنگ بماند. اولین مجموعه تبلیغات نشان می‌دهند که نمی‌دانسته‌ایم که چه می‌کنیم.

جیمز وینسنت ماه‌ها بود که استراحت نکرده بود. بنابراین، هنگامی که آیپد در نهایت به معرض فروش گذاشته شد و تبلیغات پخش‌شدند، او با خانواده‌اش به فستیوال موسیقی کوچلا در پالم اسپرینگز رفت. در آنجا برخی از گروه‌های موردعلاقه او مانند «میوز، دیگرایمان نیست» و دیوو اجرا داشتند. جابز به محض اینکه رسید، گفت: «تبلیغات شما افتضاح‌اند. آیپد در دنیا انقلاب به پا کرده است و ما به چیزی بزرگتر نیاز داریم. شما به من یک چیز کوچک به درد نخور داده‌اید». وینسنت با فریاد گفت: «خوب، چه می‌خواهی؟ نتوانسته‌ای به من بگویی که چه می‌خواهی». جابز گفت: «نمی‌دانم. باید برایم چیز جدیدی بیاوری. هیچ‌کدام از چیزهایی که به من نشان‌داده‌ای حتی نزدیک آنچه من می‌خواهم هم نیستند».

وینسنت جواب او را داد و جابز ناگهان از کوره در رفت. وینسنت به خاطر آورد: «او شروع کرد به فریاد زدن بر سرم». وینسنت خود نیز از کوره در رفت و فضای عصبانیت بین آنها جاری شد. هنگامی که وینسنت فریاد زد: «باید به من بگویی که چه می‌خواهی» جابز دوباره فریاد زد: «باید به من چند تا نمونه نشان‌بدهی تا ببینم که چه می‌خواهم». وینسنت گفت: «اوه، عالیه. بگذار این را در خلاصه‌کاریم برای آدم‌های خلاقم بنویسم: وقتی ببینم می‌دانم چه می‌خواهم».

وینسنت آنقدر مأیوس شده بود که با مشت بر دیوار منزل خود کوبید و سوراخ بزرگی در آن ایجاد کرد. هنگامی که او در نهایت به نزد خانواده‌اش رفت، که کنار استخر نشسته بودند، آنها با نگرانی به او نگاه کردند و همسرش در آخر گفت: «حالت خوبه؟»

دو هفته طول‌کشید که وینسنت و تیمش به تعدادی گزینه دیگر دست بیابند، و او خواست که آنها را در خانه جابز ارائه‌کند تا در دفترش، زیرا امیدوار بود که آنجا محیط آرامتری خواهد بود. او و میلنر بعد از اینکه تخته طراحی را روی میز عسلی گذاشتند، دوازده رویکرد را نشان دادند. یکی از آنها الهام‌بخش و تکان‌دهنده بود. دیگری از شوخی استفاده کرده بود، که مایکل

سرا، کمدین معروف در یک خانه قدم می‌زد و تعابیری خنده‌دار برای استفاده‌های ممکن از آیپد به‌کار می‌برد. بقیه آیپد را در دست افراد مشهور نشان می‌دادند یا آن را پر زرق و برق بر یک زمینه سفید نشان می‌دادند یا آن را در یک نمایش طنز یا نمایش جدی کالا نشان می‌دادند.

جابز بعد از تأمل بر گزینه‌ها، فهمید که چه می‌خواهد. نه شوخی، نه افراد مشهور و نه ارائه جدی. او گفت: «باید یک بیانیه باشد. این بزرگه». او اعلام‌کرده بود که آیپد دنیا را تغییر خواهد داد و او یک مبارزه تبلیغاتی می‌خواست که این سخن را تصریح‌کند. او گفت که بقیه شرکت‌ها در یکی دو سال آینده تبلت‌های مشابه تقلیدی خواهند ساخت، او می‌خواست که مردم بدانند که آیپد تبلت واقعی است. «ما تبلیغاتی می‌خواهیم که برجسته باشند و بیانگر آنچه باشد که ما انجام داده‌ایم». او سریع از صندلی‌اش بلند شد، کمی به نظر ضعیف می‌آمد اما لبخند بر لب داشت. او گفت: «الان باید بروم یک دوش بگیرم، شما برگردید سر کارتان».

بنابراین، وینسنت و میلنر همراه با آگهی‌نویس اریک گرانبام، شروع‌کردند به ساختن «بیانیه» معروف. آن بیانیه دارای ریتم تندی خواهد بود، تصاویری خواهد داشت که سریع حرکت می‌کنند و یک آهنگ قوی خواهد داشت و اعلام خواهد کرد که آیپد انقلابی به پا کرده است. موسیقی‌ای که آنها انتخاب‌کردند از گروه کر کوبشی کارن او از آلبوم «آره آره آره» ترانه «شیر طلایی» بود. هنگامی که آیپد را نشان‌دادند که کارهای جادویی انجام می‌داد، صدایی قوی اعلام‌کرد که «آیپد نازک است. آیپد زیباست... قدرتی بسیار دارد. جادویی است... ویدئو، عکس و کتاب‌های بیشتری می‌توانید در طول عمرتان بخوانید. آیپد یک انقلاب به پا کرده است که این فقط شروع آن است».

هنگامی که تبلیغات بیانیه جاری و ساری شدند، تیم دوباره چیزی لطیف‌تر ساخت، یک مستند از زندگی روزمره، که فیلم‌ساز جوان جسیکا سندرز آن را فیلم‌برداری کرده بود. جابز این را هم برای مدت زمان کوتاهی دوست داشت و سپس از آن هم بدش آمد، درست به همان دلیلی که علیه تبلیغات سبک ظروف سفالی واکنش نشان داده بود. او فریاد زد: «لعنتی. آنها مثل تبلیغات ویزا می‌مانند».

او تبلیغاتی می‌خواست که متفاوت و جدید باشند، اما در نهایت متوجه‌شد که نمی‌خواهد از آنچه که صدای اپل می‌نامد، فاصله بگیرد. در نظر او، این صدا مجموعه متمایزی از ویژگی‌ها را در بر داشت: «ساده، بیانگر، روشن» لی کلاو به خاطر آورد: ما در راه این سبک زندگی قدم برداشته‌ایم، او ناگهان گفت: «از اینها متنفرم. این اپل نیست». او به ما گفت که برویم سراغ صدای اپل، که صدایی خیلی ساده و صادق است. و بنابراین آنها رفتند سراغ پیش‌زمینه سفید ساده که فونت درشتی داشت و نوشته شده بود: «آیپد چیست؟ و چه می‌تواند بکند».

برنامه‌های کاربردی

تبلیغات آیپد درباره این وسیله نبودند، بلکه درباره آنچه بودند که می‌توان با آن انجام‌داد. درحقیقت، موفقیت آن به خاطر زیبایی سخت‌افزار نبود بلکه به خاطر برنامه‌های کاربردی آن بود که به کاربران اجازه می‌دهند تا درگیر فعالیت‌های مفرح بسیاری شوند. هزاران برنامه - و به زودی صدها هزار - برنامه وجود داشت که می‌توانستی رایگان یا با پرداخت چند دلار آنها را دانلود کنی. می‌توانستی پرندگان عصبانی را با حرکت انگشت خود هدف بگیری، سهام خود را دنبال‌کنی، فیلم تماشاکنی، کتاب و مجله بخوانی، اخبار را دنبال‌کنی، بازی‌کنی، و زمان‌های باشکوه زیادی را تلف‌کنی. یکبار دیگر تلفیق سخت‌افزار، نرم‌افزار و فروشگاه کار را آسان کرده بود. اما این برنامه‌ها اجازه می‌دادند که این پلتفرم به‌نوعی، به طریقی بسیار کنترل‌شده، برای برنامه‌سازان بیرونی که می‌خواستند نرم‌افزار و محتوا برای آن تولید کنند، باز باشد، مثل باغی عمومی که دارای متصدی و دربانی مراقب است.

پدیده برنامه‌های کاربردی با آیفون شروع‌شد. هنگامی که آیفون برای اولین بار در اوایل سال ۲۰۰۷ عرضه شد، هیچ برنامه‌ای نبود که بتوانی از سازندگان بیرونی بخری و جابز در ابتدا چنین اجازه‌ای به آنها نمی‌داد. او نمی‌خواست که سازندگان بیرونی برای آیفون برنامه بسازند که نظم آن را برهم بزنند، آن را آلوده به ویروس کنند یا تمامیت آن را برهم زنند.

عضو هیئت مدیره آرت لوینسون، از کسانی بود که از ساختن برنامه‌های آیفون حمایت می‌کرد. او می‌گوید: «چندین دفعه با او تماس‌گرفتم و گفتم که از ظرفیت بالقوه برنامه‌های

کاربردی حمایت کند» اگر اپل به آنها اجازه نمی‌داد، در حقیقت بدین کار تشویقشان نمی‌کرد، در نتیجه یک سازنده گوشی تلفن هوشمند دیگر این کار را می‌کرد و خود را از یک مزیت رقابتی برخوردار می‌کرد. رئیس بازاریابی اپل موافق بود. او می‌گوید: «نمی‌توانم تصور کنم که چیزی قدرتمند مانند آیفون بسازیم و به سازندگان اجازه ندهیم که برنامه‌های بسیاری تولید کنند. می‌دانستم که مشتریان آنها را دوست خواهند داشت». سرمایه‌گذار جان دوئر، چنین استدلال‌کرد که اگر اجازه تولید برنامه‌های کاربردی را بدهیم، کارآفرینان فراوانی بوجود خواهند آمد که خدمات جدیدی ارائه خواهند داد.

جابز در ابتدا با این بحث‌ها مخالفت می‌کرد، که تا حدی بدین‌خاطر بود که او احساس می‌کرد که تیمش آنقدر توانایی ندارد تا همه پیچیدگی‌های کار نظارت بر برنامه‌سازان شخص ثالث را مشخص‌کند. او می‌خواست تا بر یک کار تمرکز کند. شیلر گفت: «بنابراین، او نمی‌خواست تا راجع به آن صحبت‌کند». اما به محض اینکه آیفون عرضه‌شد مایل‌بود که به بحث‌ها گوش‌بدهد. لوینسون گفت: «هر بار که صحبتی مطرح می‌شد استیو به نظر کمی پذیراتر می‌شد». در چهار جلسه هیئت مدیره بحث‌های آزادی صورت گرفتند. جابز به زودی متوجه‌شد که راهی برای بهره بردن از مزیت‌های هر دو روش وجود دارد. او اجازه‌داد تا سازندگان بیرونی برنامه‌های کاربردی تولیدکنند، اما آنها می‌بایست از معیارهای سخت‌گیرانه‌ای تبعیت می‌کردند، مورد آزمون و تأیید اپل قرار می‌گرفتند، و فقط از طریق فروشگاه آیتیونز مجاز بودند که برنامه‌شان را به فروش برسانند. این راهی برای بهره‌بردن از مزیت اجازه کار دادن به هزاران برنامه‌ساز بود، در حالیکه نظارت کافی برای حمایت از تمامیت آیفون و سادگی تجربه مشتریان ایجاد می‌شد. لوینسون گفت: «این یک راه حل جادویی مطلق بود که درست در زمان درست ظهور کرد. این کار به ما مزایای باز بودن و در عین حال نظارت کامل را داد».

فروشگاه برنامه‌های کاربردی برای آیفون در آیتیونز در ماه ژوئن ۲۰۰۸ بازگشایی شد، دانلود یک میلیاردم نه ماه بعد صورت گرفت. تا زمانی که آیپد در آوریل ۲۰۱۰ به معرض فروش گذاشته شد، ۱۸۵۰۰۰ برنامه کاربردی برای آیفون وجود داشت. بیشتر آنها نیز برای آیپد قابل استفاده بودند، اگرچه آنها از مزیت اندازه بزرگتر صفحه استفاده نمی‌کردند. اما کمتر

از پنج ماه، سازندگان ۲۵۰۰۰ برنامه کاربردی جدید نوشتند که مخصوص آیپد بودند. تا ژوئن ۲۰۱۰ تعداد ۵۰۰،۰۰۰ برنامه کاربردی برای هر دو وسیله وجود داشت و بیش از ۱۵ میلیارد بار دانلود صورت گرفته بود.

فروشگاه برنامه‌های کاربردی یک صنعت جدید ساخت. در اتاق‌های خوابگاهها، گاراژها و در شرکت‌های رسانه‌ای عمده، کارآفرینان برنامه‌های جدیدی می‌ساختند. شرکت سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز جان دوئر یک پروژه‌ای فاند[1] ۲۰۰ میلیون دلاری برای تأمین سرمایه از طریق فروش سهام برای بهترین ایده‌ها ایجاد کرد. مجله‌ها و روزنامه‌هایی که محتوای خود را رایگان عرضه می‌کردند آخرین فرصت را به‌دست آوردند تا از این مدل کسب و کار پرده بردارند. ناشران نوآور مجلات، کتب و مطالب آموزشی جدیدی فقط برای آیپد منتشر ساختند، تا ژوئن ۲۰۱۱ اپل ۲/۵ میلیارد دلار به برنامه‌سازان پرداخته بود.

آیپد و سایر دستگاههای دیجیتال برنامه محور، یک تغییر اساسی را در دنیای دیجیتال ندا می‌دادند. به دهه ۱۹۸۰ که برگردیم، می‌بینیم که آنلاین‌شدن معمولاً به معنی شماره‌گیری در یکی از ارائه‌دهندگان خدمات اینترنت مانند AOL یا CompuServe یا Prodigy بود که به‌طور کلی به کاربران شجاع‌تر اجازه دسترسی به اینترنت را می‌داد و هزینه‌هایی هم در بر داشت. مرحله دوم که در اوایل دهه ۱۹۹۰ شروع شد، ظهور مرورگرهایی بود که به هر کسی این امکان را می‌داد تا آزادانه در اینترنت با استفاده از پروتکل انتقال ابرمتن (http) و شبکه ارتباطی جهانی (www) که میلیاردها سایت را به هم ارتباط می‌دهد، به گشت و گذار بپردازند. سپس موتورهای جستجو پدیدارشدند به طوری که مردم می‌توانستند به راحتی سایت‌هایی را که می‌خواستند، بیابند.

عرضه آیپد مدل جدیدی را بشارت می‌داد. برنامه‌های کاربردی مانند باغ‌های دیواردار قدیمی بودند. سازندگان می‌توانستند بهایی مطالبه‌کنند و کارکردهای بیشتری را برای کاربرانی که آنها را دانلود می‌کردند، ارائه‌کنند. اما ظهور برنامه‌های کاربردی نیز بدین‌معنی بود که باز بودن و ماهیت به هم مرتبط وب قربانی می‌شود. برنامه‌های کاربردی بدین آسانی به هم مرتبط

1 - iFound

یا جستجوشدنی نبودند. به خاطر اینکه آیپد امکان استفاده از هر دوی برنامه‌های کاربردی و گشت و گذار در اینترنت را فراهم می‌آورد، با مدل وب سازگار بود. اما این راه‌حل بدیلی را برای هر دوی مصرف کنندگان و تولیدکنندگان محتوا ارائه داد.

چاپ کتاب و نشریات

با ظهور آیپاد جابز کسب و کار موسیقی را دگرگون ساخته بود. با ظهور آیپد و فروشگاه برنامه‌های کاربردی آن او به تدریج همه رسانه‌ها، از کتب و نشریات گرفته تا تلویزیون و فیلم را دگرگون ساخت. کتب یک هدف روشن بودند، از زمانی که فروشگاه کیندل آمازون پدید آمده بود، تمایل برای کتب الکترونیک بوجود آمده بود. بنابراین، اپل یک فروشگاه آیبوک[1] ایجاد کرد، که کتب الکترونیک را همان‌طوری می‌فروخت که فروشگاه آیتیونز ترانه می‌فروخت. با این وصف، یک تفاوت جزئی در مدل کسب و کار بود. برای فروشگاه آیتیونز جابز اصرار کرده بود که همه ترانه‌ها با قیمتی ارزان فروخته شوند، که قیمت اولیه ۹۹ سنت بود. فروشگاه جف بزوز آمازون سعی کرده بود تا رویکرد مشابهی نسبت به کتاب الکترونیک اتخاذکند، که اصرار داشت تا آنها را حداکثر تا ۹/۹۹ دلار بفروشد. جابز وارد شد و به ناشران آنچه را که به شرکت‌های ضبط موسیقی نداده بود، ارائه‌کرد: آنها می‌توانستند هر قیمتی برای کتابهای خود در فروشگاه آیبوک بگذارند و اپل ۳۰٪ آن را می‌گرفت. در ابتدا، این بدین‌معنی بود که قیمت‌ها در آمازون افزایش می‌یافتند. چرا مردم باید پول بیشتری به اپل بدهند؟ هنگامی که والت ماسبرگ از جابز این سؤال را در روز عرضه آیپد پرسید، جابز پاسخ داد: «این موضوع مصداق نخواهد داشت. قیمت تغییری نخواهد کرد». او درست می‌گفت.

روز بعد از عرضه آیپد، جابز طرز فکر خود درباره کتاب‌ها را برایم توضیح‌داد: آمازون افتضاح به بار آورده بود. قیمت عمده‌فروشی را برای برخی کتب پرداخت می‌کرد، اما شروع‌کرد به فروختن آنها با قیمتی زیر ۹/۹۹ دلار. ناشران از این کار متنفر بودند، آنها فکر می‌کردند که این کار توانایی آنان را برای فروختن کتاب‌های کاغذی با قیمت ۲۸ دلار تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. بنابراین، حتی قبل از اینکه اپل وارد صحنه شود، برخی از کتاب‌فروشان از دادن کتاب به

1 - iBook

آمازون خودداری می‌کردند. بنابراین، به ناشران گفتیم: «ما سراغ مدل نمایندگی می‌رویم، شما قیمت را تعیین می‌کنید و ما ۳۰٪ خودمان را می‌گیریم، و مشتریان پول بیشتری می‌پردازند، اما این آن چیزی است که شما می‌خواهید». اما نیز خواستار یک ضمانت شدیم که اگر کسی‌دیگر کتاب‌ها را با قیمتی پایین‌تر از قیمت ما فروخت، سپس ما نیز بتوانیم آنها را با قیمت پایین‌تر بفروشیم. بنابراین، آنها به آمازون رفتند و گفتند: «باید یک قرارداد نمایندگی امضا کنید یا ما دیگر به شما کتاب نمی‌دهیم».

جابز اذعان‌کرد که سعی داشته است که این دو را با هم داشته باشد هنگامی که موضوع بر سر موسیقی و کتاب بود. او از دادن مدل نمایندگی به شرکت‌های موسیقی و دادن اجازه به آنها برای تعیین قیمت‌های خود امتناع ورزیده بود. چرا؟ زیرا او مجبور نبود. اما این کار را برای کتاب‌ها انجام داد. او گفت: «ما اولین افراد در کسب و کار کتاب نبودیم. با توجه به وضعیت موجود، آنچه که به نفع ما بود این بود که این آکیدو را وادار به حرکت کنیم و کار مدل نمایندگی را تمام کنیم. و ما با هر سختی که بود انجامش دادیم».

درست بعد از روز عرضه آیپد، جابز در فوریه ۲۰۱۰ به نیویورک سفر کرد تا مدیران کسب و کار روزنامه نگاری را ببیند. ظرف دو روز او با رابرت مرداک، جیمز و مدیریت مجله وال استریت، آرتور سولزبرگر جی. آر. و مدیران ارشد نیویورک تایمز و مدیران تایم، فورچون و سایر مجلات شرکت تایم ملاقات‌کرد. او بعداً گفت: «عاشق اینم که به رشد روزنامه‌نگاری با کیفیت کمک کنم». ما نمی‌توانیم برای اخبار خود بر بلاگرها تکیه‌کنیم. ما به گزارش‌دهی واقعی و اطلاعات سرمقاله‌ای بیش از پیش نیازمندیم. بنابراین، من عاشق اینم که راهی بیابم که به مردم کمک‌کنم تا محصولات دیجیتالی بسازند که بتوانند واقعاً پول در بیاورند». از آنجا که او افراد را واداشته بود تا برای موسیقی پول بپردازند، امیدوار بود تا همین‌کار را برای روزنامه‌نگاری هم انجام‌دهد.

با این وصف، ناشران نسبت به روش کاری او مشکوک بودند. این بدین معنی بود که آنها باید ۳۰٪ از درآمدهای خود را به اپل بدهند، اما این بزرگترین مشکل نبود. آنچه که اهمیت بیشتری داشت این بود که ناشران می‌ترسیدند که تحت سیستم او، دیگر ارتباط مستقیمی با

مشترکین خود نداشته باشند، آدرس ایمیل و شماره کارت اعتباری آنها را نداشته باشند تا برایشان قبض صادر کنند، یا با آنها ارتباط برقرار کنند و کالاهای جدید را به آنها بفروشند. در عوض، اپل مالک مشتریان آنها خواهد بود، برایشان قبض صادر خواهد کرد و اطلاعات آنها را در پایگاه داده‌های خود خواهد داشت. و به خاطر سیاست حفظ اسرار خود، اپل این اطلاعات را با هیچ کسی سهیم نمی‌شود مگر اینکه یک مشتری خود صراحتاً اجازه چنین کاری بدهد.

جابز مخصوصاً علاقمند بود تا قراردادی را با نیویورک تایمز منعقدکند، چون احساس می‌کرد که روزنامه بزرگی است که در معرض تعطیلی است، زیرا نمی‌دانست که چطور برای محتوای دیجیتال هزینه مطالبه‌کند. او در اوایل سال ۲۰۱۰ به من گفت: «یکی از پروژه‌های شخصی من در امسال، که تصمیمش را گرفته‌ام این است که سعی کنم که به آنها کمک کنم - خواه آن را بخواهند خواه نه - فکر می‌کنم که اگر آنها پاسخ مشکل خود را بیابند، این مسئله برای کشور مهم باشد».

در طول سفر نیویورک خود، او با پنجاه مدیر ارشد تایمز در اتاق غذاخوری خصوصی پرانا -رستورانی آسیایی - غذا خورد. - او یک شیرموز و یک پاستای گیاه ساده سفارش‌داد که هیچ کدام از آنها در منو وجود نداشتند - او در آنجا آیپد را نشان‌داد و توضیح‌داد که چقدر مهم است که قیمتی متعادل برای محتوای دیجیتال بیابیم که مشتریان بپذیرند. او چارتی از قیمت‌ها و حجم‌های ممکن رسم کرد. اگر تایمز مجانی باشد آنها چه تعداد خواننده خواهند داشت؟ آنها قبلا پاسخ این سؤال را می‌دانستند، زیرا آنها قبلا آن را رایگان در وب گذاشته بودند و در حدود بیست میلیون بازدیدکننده عادی داشتند. و چه می‌شد اگر آنها قیمت را واقعاً بالا می‌بردند؟ آنها در این‌باره نیز اطلاعات داشتند، آنها بیش از ۳۰۰ دلار در سال برای مشترکین نسخه چاپی هزینه تحمیل می‌کردند و حدود یک میلیون نفر مشترک داشتند. او به آنها گفت: «شما باید به یک نقطه میانی برسید، که در حدود ده میلیون مشترک دیجیتال است. و این بدین معنی است که مشترکین دیجیتال شما خیلی کم‌هزینه می‌پردازند و ساده کار می‌کنند، با فشار دادن یک کلیک پنج دلار در ماه نهایتاً عاید شما می‌شود».

هنگامی که یکی از مدیران تایمز اصرارکرد که این مجله اطلاعات ایمیل و کارت اعتباری همه مشترکین خود را نیاز دارد، حتی اگر آنها از طریق فروشگاه اپل مشترک شده باشند، جابز گفت که اپل این اطلاعات را بیرون نمی‌دهد. این حرف آن مدیر را عصبانی‌کرد. او گفت که نمی‌توان فکرش را کرد که تایمز این اطلاعات را نداشته باشد. جابز گفت: «خوب می‌توانید از آنها بخواهید تا این اطلاعات را به شما بدهند، اما اگر داوطلبانه آنها را به شما ندادند، مرا سرزنش نکنید. اگر از این مسئله خوشتان نمی‌آید، از ما استفاده نکنید. این من نبودم که شما را در این وضعیت بغرنج گرفتارکردم. شمایید که در پنج سال گذشته مجله خود را آنلاین کرده‌اید و اطلاعات کارت اعتباری هیچ‌کسی را از او نگرفته اید».

جابز نیز ملاقاتی خصوصی با آرتور سولزبرگر جی.آر داشت. جابز بعداً گفت: «او آدم خوبی است و واقعاً به ساختمان جدید خود افتخار می‌کند، که باید هم بکند. با او راجع به آنچه که فکر می‌کردم باید انجام بدهد صحبت‌کردم، اما هیچ نتیجه‌ای نداشت». یک سال طول کشید، اما در ماه آوریل ۲۰۱۱ تایمز شروع‌کرد به مطالبه هزینه برای نسخه دیجیتال خود و فروش برخی اشتراکات از طریق اپل، که از سیاست‌هایی که جابز وضع کرده بود تبعیت می‌کرد. با این وصف، تایمز تصمیم‌گرفت که هزینه‌ای تقریباً چهار برابر ۵ دلار ماهانه‌ای که جابز مطرح کرده بود، مطالبه کند.

در ساختمان تایم-لایف، ویراستار تایم ریک استنگل، نقش میزبان را بازی کرد. جابز از استنگل خوشش می‌آمد، او تیمی با استعداد را به مدیریت جاش کویتنر مأمور کرده بود تا هر هفته یک نسخه تمام عیار از مجله را برای آیپد تهیه‌کنند. اما او هنگامی که اندی سرور از فورچون را آنجا دید ناراحت‌شد و در حالی که مجله را پاره می‌کرد، به سرور گفت که به خاطر داستان فورچون در دو سال پیش که جزئیات وضع سلامت او و مشکلات حقوق خرید سهام او را افشاء کرده بود، چقدر هنوز عصبانی است. او گفت: «وقتی که خم شده بودم، شما به من لگد زدید».

مشکل بزرگتری که گریبان شرکت تایم را گرفته بود با مشکل تایمز یکی بود: این شرکت مجله‌ای نمی‌خواست که اپل مالک مشترکین آن شود و آن را از داشتن یک ارتباط مالی مستقیم محروم‌کند. شرکت تایم می‌خواست که برنامه‌ای تولیدکند که خوانندگان را به

وب‌سایت خود منتقل کند تا اشتراک بخرند. اپل این درخواست را رد کرد. هنگامی که تایم و سایر مجلات برنامه‌هایی فرستادند که این کار را می‌کرد، به آنها حق فروخته‌شدن در فروشگاه اپل داده نشد. جابز سعی‌کرد که شخصاً با مدیر کل تایم جف بیوکز وارنر که یک عمل‌گرای زیرک و جدی بود مذاکره‌کند. آنها چند سال پیش نیز با یکدیگر درباره حقوق ویدئویی آیپاد تاچ مذاکره کرده بودند؛ اگرچه جابز نتواسته بود که او را متقاعدکند تا قراردادی برای حقوق انحصاری اچ.بی.او برای نشان‌دادن فیلم‌ها به محض عرضه آنها منعقد کند، او سبک رو راست و قطعی بیوکز را تحسین می‌کرد. بیوکز نیز به نوبه خود به توانایی جابز در متفکر استراتژیک‌بودن و نیز استاد ظریف‌ترین جزئیات بودن احترام می‌گذاشت. او گفت: «استیو می‌تواند فوراً از اصول کلی به سراغ جزئیات برود».

هنگامی که جابز با بیوکز تماس‌گرفت تا قراردادی را برای مجلات شرکت تایم برای آیپد تنظیم کنند، او با این جمله تهدیدی شروع‌کرد که «کسب و کار چاپ افتضاح بالا آورده است و هیچ‌کس دیگر مجلات شما را نمی‌خواهد» و اینکه «اپل یک فرصت بزرگ برای فروش اشتراک دیجیتال در اختیار شما قرار می‌داد، اما آدم‌های شما متوجه نیستند». بیوکز با هیچ یک از این پیش‌فرض‌ها موافق نبود. او گفت که خوشحال است که اپل اشتراکات دیجیتال آنها را بفروشد، ۳۰٪ اپل مشکلی نبود. بیوکز به او گفت: «الان به تو می‌گویم که اگر یک اشتراک برای ما بفروشی، ۳۰٪ خودت را می‌گیری». جابز در جواب گفت: «خوب، پیشرفتی که اینجا داشته‌ام از جاهای دیگر بیشتر بوده است». بیوکز در ادامه گفت: «فقط یک سؤال دارم. اگر اشتراکی را برای مجله من بفروشی و من ۳۰٪ تو را بدهم، چه کسی این اشتراک را دارد، تو یا من؟» جابز گفت: «من نمی‌توانم همه اطلاعات مشترکین را به خاطر سیاست حفظ اسرار اپل به بیرون بدهم». بیوکز گفت: «خوب، پس باید فکر چیزی دیگر را بکنیم، به خاطر اینکه من نمی‌خواهم که کل پایگاه اشتراکات من برای تو باشد، که تا آن زمان برای تو در فروشگاه اپل جمع‌شوند. و بعد از اینکه تو صاحب یک انحصار شدی، کار بعدی که انجام می‌دهی این است که برگردی و به من بگویی که مجله من باید یک دلار به ازای هر نسخه باشد نه چهار دلار. اگر کسی

مشترک مجله ما شود، ما باید بدانیم که او کیست، باید بتوانیم جوامع آنلاین از این افراد ایجاد کنیم، و باید این حق را داشته باشیم که مستقیما درباره بازسازی به آنها توضیح دهیم».

جابز ارتباط آسان‌تری با رابرت مرداک داشت، که شرکت خبری او مالک مجله وال استریت، نیویورک پست، روزنامه‌هایی در سراسر جهان، استودیوهای فاکس و شبکه خبری فاکس نیوز بود. هنگامی که جابز با مرداک و تیم او ملاقات‌کرد، آنها نیز این مورد را پیش کشیدند که آنها نیز باید در مالکیت مشترکینی که از طریق فروشگاه اپل ثبت‌نام کرده‌اند، سهیم باشند. اما هنگامی که جابز این مسئله را رد کرد، چیزی جالب اتفاق افتاد. مرداک یک هدف آسان نبود اما او می‌دانست که در این باره سلاح برتر را ندارد، بنابراین شرایط جابز را پذیرفت. مرداک به خاطر آورد: «ما ترجیح می‌دادیم که مالک مشترکین باشیم و برای این مهم تلاش‌کردیم. اما استیو با این شرایط معامله نمی‌کرد، و بنابراین من گفتم: «باشد، بیا ادامه بدهیم، دلیلی نمی‌دیدیم که کار را خراب کنیم. او قصد نداشت کوتاه بیاید - و من هم اگر موقعیت او را داشتم کوتاه نمی‌آمدم - و بنابراین گفتم: قبول».

مرداک یک روزنامه دیجیتال صرف نیز عرضه‌کرد. روزنامه دیلی فقط به‌طور خاص برای آیپد درست شده بود. این مجله در فروشگاه برنامه‌های کاربردی به فروش می‌رفت، با شرایطی که جابز تعیین کرده بود، با قیمت ۹۹ سنت در هفته. خود مرداک تیمی را به کوپرتینو برد تا طرح مطرح شده را نشان دهد. جای تعجب نداشت که جابز از آن ابراز تنفر کرد. او پرسید: «می‌گذاری که طراحان ما نیز کمک کنند؟» مرداک هم قبول کرد.

مرداک به خاطر آورد: «طراحان اپل آستین خود را بالا زدند. و آدم‌های ما نیز برگشتند و دست به‌کار شدند و ده روز بعد ما برگشتیم و هر دو طرح را نشانش دادیم. او از نسخه تیم ما بیشتر خوشش آمد که این مایه شگفتی ما شد».

دیلی که نه خیلی احساسی بود و نه کاملاً جدی، بلکه بیشتر یک مارک متوسط مانند یو.اس.ای تودی بود، در کارش خیلی موفق نبود. مرداک از او خواست تا در جلسه سالانه مدیریت شرکت خبری در ژوئن ۲۰۱۰ صحبت‌کند، جیمز مرداک او را در یک مصاحبه بعد از شام شرکت داد که تقریباً دو ساعت به طول انجامید. مرداک به خاطر آورد: «او نسبت به کاری

که روزنامه‌ها در فن‌آوری انجام می‌دهند خیلی بی‌اعتنا و خرده‌گیر بود. او به ما گفت که ما به سختی می‌توانیم مسائل را رفع و رجوع کنیم، زیرا شما در نیویورک هستید و هر کسی که کمی در فن‌آوری خبره باشد در دره سیلیکون کار می‌کند». این سخن او خیلی به مذاق رئیس شبکه دیجیتال مجله وال استریت، گوردن مک لیئود که کمی جاخورده بود، خوش نیامد. در پایان، مک لیئود پیش جابز آمد و گفت: «ممنون، شب خوبی بود، اما تو نزدیک بود که شغلم را از من بگیری».

مرداک هنگامی که داشت این صحنه را برایم توصیف می‌کرد، خنده‌ای زیر لبی زد، او گفت: «در آخر درست از آب درآمد». مک لیئود ظرف سه ماه از کارش برکنار شد.

جابز در جلسه مدیریت، مرداک را وادار کرد که صدای او را از فاکس نیوز بشنود که به اعتقاد او مخرب، مضر برای کشور و لکه سیاهی برای وجهه مرداک بود. جابز سر شام به او گفت: «تو مصاحبه را امشب از فاکس نیوز پخش‌کن. شراکت ما امشب آزادانه و سازنده نیست، در واقع سازنده-مخرب است و تو بخت خود را با افراد مخرب قسمت کرده‌ای. فاکس به نیروی مخرب شگفت انگیزی در کشور ما تبدیل شده است. تو می‌توانی بهتر باشی، و این میراث تو خواهد بود اگر مراقب نباشی».

مرداک بعداً گفت که به افرادی مانند جابز عادت‌داشت که مدام درباره فاکس گلایه می‌کردند. او گفت: «او دارای یک دیدگاه نسبتا چپی درباره این موضوع است». جابز از او خواست تا آدم‌هایش را وادارد تا یک حلقه فیلم از هفته نمایش‌های سین‌هانتی و گلن بک بسازند - او گمان می‌کرد که آنها مخرب‌تر از بیل اوریلی باشند - و مرداک با انجام این کار موافقت‌کرد. جابز بعداً به من گفت که قصد داشته تا از تیم جان استوارت بخواهد تا حلقه فیلم مشابهی را تهیه‌کنند تا مرداک تماشاکند. مرداک گفت: «خوشحال می‌شوم که ببینمش. اما او آن را برایم نفرستاده است».

مرداک و جابز به‌خوبی با هم هماهنگ بودند، مرداک دو بار دیگر در طول سال بعد برای شام به خانه او در پالو آلتو رفت. جابز به شوخی گفت که مجبور بوده است تا چاقوهای شام را در چنین مواقعی مخفی‌کند، زیرا می‌ترسید که همسر آزاداندیش او بخواهد مغز مرداک را بعد از

اینکه وارد خانه شد خالی‌کند! مرداک نیز به‌نوبه خود جمله مهمی را درباره غذاهای گیاهی ارگانیک که به‌طور خاص سرو می‌شوند، گفته بود: «شام‌خوردن در خانه استیو تجربه‌ای عالیست، منتهی اگر قبل از اینکه رستوران‌های محله تعطیل‌کنند از خانه او بیرون بیایی». افسوس، هنگامی که از مرداک پرسیدم که آیا واقعاً او این حرف را زده است، او به خاطر نمی‌آورد.

مرداک یک بار در اوایل سال ۲۰۱۱ به ملاقات جابز آمد. در ۲۴ فوریه مرداک داشت از پالو آلتو می‌گذشت و پیامی مبتنی بر همین مطلب برای جابز فرستاد. او نمی‌دانست که آن روز تولد پنجاه و ششمین سالگی استیو بود، و جابز نیز از این موضوع هنگامی که او را با فرستادن پیامی برای شام دعوت‌کرد، ذکری به میان نیاورد. جابز به شوخی گفت: «بدین‌طریق می‌خواستم مطمئن‌شوم که لورن نقشه ما را وتو نخواهد کرد. تولد من بود، بنابراین باید می‌گذاشت تا رابرت را دعوت‌کنم». ارین و ایوه آنجا بودند و رید در آخر شام خود را از استنفورد رساند. جابز طرح‌هایی را که برای قایق خود تهیه کرده بود نشان‌داد، که به نظر مرداک آنها در داخل زیبا بودند اما در بیرون کمی ساده بودند. مرداک بعداً گفت: «این قطعاً خوش‌بینی بسیار او را درباره سلامتش نشان می‌داد که آنقدر درباره ساختن آن قایق صحبت می‌کرد».

سر شام آنها درباره اهمیت القاء فرهنگ کارآفرینی و پاسخگویی به یک سازمان صحبت می‌کردند. مرداک گفت: «سونی نتوانست این کار را بکند». جابز موافق بود. او گفت: «من سابقاً اعتقاد داشتم که یک شرکت واقعاً بزرگ نمی‌تواند یک فرهنگ سازمانی بزرگ داشته باشد. اما الان بر این باورم که این کار شدنی است. مرداک این کار را انجام داده است، فکر می‌کنم که من هم این کار را در اپل انجام داده‌ام».

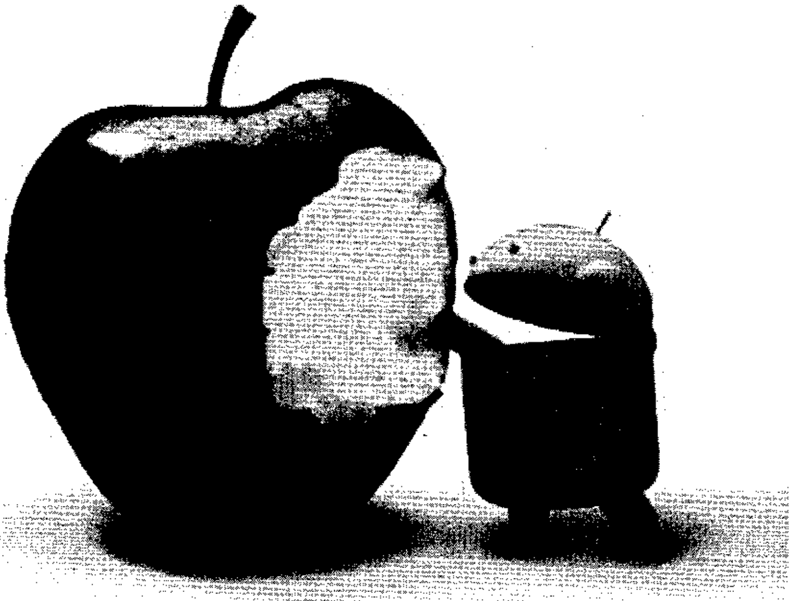
بیشتر صحبت‌های سر شام درباره آموزش بود. مرداک تازه جوئل کلن - معاون کل اسبق رئیس اداره آموزش و پرورش شهر نیویورک - را استخدام کرده بود تا یک بخش برنامه‌ریزی درسی را در شرکت خود راه بیاندازد. مرداک به خاطر آورد که جابز تا حدی این عقیده را رد می‌کرد که فن‌آوری می‌تواند آموزش را دگرگون‌سازد. اما جابز با مرداک موافق‌بود که کسب و کار کتب درسی چاپی را مطالب آموزشی دیجیتال نابود خواهد کرد.

در حقیقت، جابز کتب درسی را کسب و کار بعدی می‌دانست که در افق دید خود می‌خواست آن را دگرگون‌سازد. او معتقد بود که این یک صنعت هشت میلیارد دلاری در سال است که آماده نابودی توسط صنعت دیجیتال است. او نیز از این امر مطلع‌شد که بسیاری از مدارس، به دلایل امنیتی گنجه ندارند و بچه‌ها مجبورند تا کوله‌پشتی سنگینی را با خود حمل کنند. او گفت: «آیپد این مشکل را حل خواهد کرد». ایده او این بود که نویسندگان کتب درسی بزرگ را استخدام‌کند تا نسخه‌های دیجیتال بسازند و آنها را یکی از ویژگی‌های آیپد بسازد. به‌علاوه، او ملاقات‌هایی با ناشران عمده مانند پیرسون اجوکیشن درباره شراکت آنها با اپل داشت. او گفت: «فرآیندی که به موجب آن ایالت‌ها به کتب درسی مجوز می‌دهند، فاسد است. اما اگر ما بتوانیم کتب درسی را رایگان کنیم و آنها با آیپد بیایند، دیگر نیازی به مجوز دادن برایشان نیست. این اقتصاد به درد نخور در سطح ایالتی برای یک دهه دوام خواهد آورد، و ما می‌توانیم به آنها فرصتی بدهیم تا کل این فرآیند را دور بزنند و پول خود را پس‌انداز کنند».

فصل سی و ششم

مبارزات جدید

پژواک مبارزات قدیمی



گوگل: باز در مقابل بسته

چند روز پس از ژانویه ۲۰۱۰ که جابز از آیپد پرده‌برداری کرد، جلسه‌ای با کارکنان اپل در محوطه این شرکت برگزارکرد. اما بجای تعریف و تمجید از این محصول جدید ارتقاءیافته، شروع به رجزخوانی علیه گوگل کرد. در واقع رجزخوانی او بخاطر تولید سیستم عامل اندروید بود که به نوعی رقیب او محسوب می‌شد. جابز از این جهت عصبانی بود که گوگل تصمیم گرفته بود که با اپل در زمینه گوشی‌های هوشمند رقابت‌کند. جابز گفت: «ما هرگز وارد حیطه جستجو نشده‌ایم اما آنها قدم در عرصه تلفن گذاشته‌اند. اشتباه‌نکنید آنها می‌خواهند آیفون را به نابودی بکشند اما ما این اجازه را نمی‌دهیم». حتی مدتی بعد از آن که موضوع جلسه عوض شد جابز باز به همین موضوع برگشت و این بار به شعار با ارزش و معروفِ گوگل حمله‌کرد و ادامه‌داد: «من می‌خواهم به همان موضوع اول بپردازم و تاکیدکنم که این شعار گوگل یعنی «شیطان صفت نباشید.» جز مهملات چیز دیگری نیست».

جابز شخصاً احساس می‌کرد که به او خیانت شده است. مدیر ارشد اجرایی گوگل، اریک اشمیت در زمان توسعه آیپد و آیفون جزء هیئت مدیره اپل بود، اما لری پیج و سرجی برین از او به‌عنوان مشاور دعوت به همکاری کردند. جابز احساس می‌کرد که گول خورده است، او می‌گفت که رابط کاربری لمسی‌اندروید - لمس چندگانه، حرکت ضربه ای، شبکه برنامه‌ها - دقیقاً از روی اپل کپی شده‌اند.

جابز سعی‌کرد که گوگل را از توسعه اندروید باز دارد. او در سال ۲۰۰۸ نزد مدیران گوگل در پالو آلتو رفت و با پیج، برین و مدیر تیم توسعه اندروید یعنی اندی رابین برخورد شدیدی کرد. از آنجایی که اشمیت قبلا جزء هیئت مدیره اپل بود خود را از بحث مربوط به آیفون کنار کشید.

جابز تهدید کرده بود که چنانچه گوگل به توسعه اندروید ادامه دهد و از ویژگی‌های آیفون از جمله لمس چندگانه در آن استفاده‌کند، وی به‌صورت قانونی علیه گوگل شکایت خواهد کرد. اوایل گوگل از هر گونه کپی‌برداری خودداری می‌نمود اما در سال ۲۰۱۰، اچ تی سی یک تلفن‌اندروید را معرفی‌نمود که خاصیت لمس چندگانه و شمار دیگری از ویژگی‌های آن از روی آیفون کپی‌برداری شده بود. این مسئله زمینه‌ای شد برای اعلامیه رسمی جابز علیه شعار گوگل

«شیطان صفت نباشید» و این که این شعار فقط چرندیات است.

به این ترتیب اپل علیه اچ تی سی - و همچنین علیه ادامه توسعه‌اندروید - و تجاوز به بیست مورد از امتیازاتش اقامه دعوی کرد. در بین آنها حق امتیاز موارد متفاوتی مثل لمس چندگانه، کشیدن انگشت برای بازکردن قفل گوشی، دو ضربه برای بزرگنمایی، اکستند و پینچ[1] و حسگرهایی که مشخص می‌کنند که دستگاه چطور عمل می‌کند، قرار داشت.

در حالیکه او در منزل خود در پالو آلو نشسته بود، دادخواست او بایگانی شد. او خیلی عصبانی شده بود و گفت دادخواست ما می‌گوید: «ای گوگل! تو لعنتی آیفون را به سرقت بردی، تو کل آیفون را از ما دزدیدی، تو دزد بزرگی هستی، من تا آخرین نفس و تا آخرین پنی از درآمد ۴۰ میلیاردی اپل را برای احقاق این حق صرف می‌کنم. من تمام سعی خود را برای خراب کردن اندروید انجام می‌دهم، چون این محصول دزدی است. حتی اگر لازم‌باشد وارد جنگ هسته‌ای بر سر این موضوع می‌شوم. آنها می‌ترسند از اینکه نابود شوند، چون خودشان می‌دانند که گناهکارند. جدای از محدوده جستجو بقیه محصولات گوگل همگی افتضاح هستند».

بعد از تمام این تهدیدات، اشمیت که تابستان سال پیش از هیئت مدیره اپل استعفاء داده بود با جابز تماس‌گرفت. او جابز را به صرف قهوه در کافی‌شاپی در مرکز خرید پالو آلتو دعوت‌کرد، اشمیت گفت: ما نیمی از وقت را صرف صحبتهای شخصی کردیم و نیم دیگر وقت را او در مورد دزدی گوگل از طرح‌های اپل صحبت‌کرد. او احساس می‌کرد که به او خیانت شده است.

جابز به اشمیت گفت: «دست شما برای من رو شد. من حاضر به هیچ توافقی نیستم، نیازی هم به پول شما ندارم. حتی اگر به من پیشنهاد پنج میلیاردی هم بدهید نمی‌پذیرم. من ثروتمند هستم، تنها چیزی که می‌خواهم این است که از ایده‌های ما در اندروید استفاده نکنید». در نهایت آنها به هیچ نتیجه‌ای نرسیدند.

البته در بطن این مشاجره یک موضوع اصلی‌تری هم بود. موضوعی که پیشینه‌ای قدیمی داشت. گوگل، اندروید را به‌صورت متن باز ارائه داد، بنابراین بدون اینکه نیاز به رمزگشایی

۱- قرار دادن دو انگشت روی صفحه نمایش و سپس دور یا نزدیک کردن آنها از هم به منظور افزایش یا کاهش زوم (مترجم)

داشته باشد به‌طور رایگان در اختیار سازندگان نرم‌افزار قرار می‌گرفت تا آنها بتوانند از آن به راحتی در دستگاه‌های خود استفاده کنند. البته جابز یک دیدگاه متعصبانه داشت، مبنی بر اینکه اپل باید سیستم‌های عامل خود را با سخت‌افزارهایش ادغام‌کند. در دهه ۱۹۸۰ اپل مجوز سیستم‌عامل مکینتاش خود را به هیچ‌کس نداد. البته سرانجام مایکروسافت موفق‌شد با دادن مجوز استفاده از سیستم عاملش به تولیدکنندگان سخت‌افزاری بازار را در دست بگیرد، هر چند این از نظر جابز فقط یک واسطه‌گری برای دزدی از اپل بود.

البته آنچه مایکروسافت در دهه ۱۹۸۰ انجام داده بود با آنچه که گوگل سعی به انجام آن در سال ۲۰۱۰ داشت، قابل‌قیاس نبود. اما به‌اندازه کافی نگران‌کننده و تنش‌زا بود. این، موضوعی برای مناظره بزرگ عصر دیجیتالی بود: باز در مقابل بسته و طبق آنچه جابز آن را جلوه داد: تلفیقی در مقابل قطعه قطعه. اگر آنچه اپل اعتقاد دارد و آنچه که جابز با حس کمال‌گرایی خود همواره سعی بر القای آن دارد به واقعیت می‌پیوست و سخت‌افزار و نرم‌افزار به اضافه استفاده از محتوا به یک سیستم منظم متصل می‌شد تا کاربرهای کامپیوتر نیز بتوانند به‌راحتی از آن استفاده‌کنند نتیجه بهتری دارد؟ یا اگر از طریق ایجاد سیستم‌های نرم‌افزاری که امکان اصلاح آنها وجود داشت و یا قابل نصب روی دستگاههای متفاوتی باشد، حق انتخاب و فرصت نوآوری‌های بیشتری به کاربرها و تولیدکنندگان داده می‌شد؟

اشمیت بعدها به من گفت: «استیو جابز برای اداره اپل روش خاص خودش را دارد و این روش به نسبت بیست سال پیش هیچ فرقی نکرده است، البته بهترین مزیت بسته‌بودن یک سیستم، امکان کنترل کامل آن است اما گوگل طرز تفکر دیگری دارد، این شرکت معتقد است که سیستم بازار جحیت دارد چرا که به مشتریان قدرت انتخاب داده و گزینه‌های بیشتری را در اختیار آنها می‌گذارد.

ببینیم که نظر بیل گیتس در مورد استراتژی بسته جابز در مقابل گوگل - درست مثل همان عکس‌العملی که ۲۵ سال پیش در مقابل مایکروسافت داشت - چیست؟ او می‌گفت: «مزیت بسته‌بودن این است که می‌توان روی سیستم کنترلی کامل داشت و همچنین از تجربیات این مسیر نیز به‌صورت انحصاری استفاده‌نمود. بهتر است به رقبایی مثل اندروید

فرصت بیشتری برای پیشرفت داده شود». او ادامه داد: «رقابت در بین تنوعی از وسایل و تولیدکنندگان باعث نوآوری و ایجاد حق انتخاب بیشتری برای مشتریان می‌شود».

گیتس اشاره‌ای به این موضوع داشت که همانطور که تلاش برای ایجاد انتخابهای بیشتر برای مشتریان به پیشرفت‌های چشمگیری در کامپیوترهای شخصی منتهی‌شد، این مسئله می‌تواند برای تلفن‌های همراه هم مصداق داشته باشد. او گفت: «در کل من اعتقاد دارم که باز بودن، موفقیت‌های بیشتری در پی دارد یعنی همان چیزی که خود من انجام دادم. در طولانی مدت نمی‌توان در جایی که بهم پیوستگی بیش از حدی دارد، باقی ماند».

اما جابز اعتقاد راسخ به چیزهای بهم‌پیوسته و همگون دارد و این اعتقاد همچنان به قوت خود باقی است، هر چند که اندروید قسمتی از بازار را به خود اختصاص داده است. وقتی که گفته‌های اشمیت را به او گفتم او آنها را کاملاً نقض کرد و گفت: بسیار خوب، گوگل ادعا می‌کند که کنترل آنها کمتر از ماست، آنها باز هستند و ما بسته هستیم. حالا نتایج را مقایسه کنید: غیر از این است که اندروید یک محصول افتضاح است. صفحات آن سایزها و انواع متفاوتی دارند با هزاران نوع تنوع. حتی اگر روش گوگل کل بازار را به‌دست بیاورد باز هم جابز آن را بد می‌داند. او ادعا می‌کند: «من می‌خواهم در مقابل کل تجربه کاربر مسئول باشم. ما این کار را انجام می‌دهیم چون که می‌خواهیم تولیدات کاملی داشته باشیم و نه چرندیاتی مثل‌اندروید».

فلش، اپ استور و کنترل

پافشاری جابز بر کنترل صد در صد در جاهای دیگر نیز نمود پیدا کرد. در جلسه‌ای که جابز به گوگل حمله‌کرد، پلتفرم‌های مولتی مدیای شرکت ادوبی را در وب‌سایت‌ها و فلش‌ها مورد انتقاد قرار داد و آنها را ساخته انسانهای تنبل دانست. او گفت: آیفون و آیپد هرگز از فلش استفاده نخواهند کرد. در هفته‌های بعدی او به من گفت: «فلش‌ها قطعه‌ای از تکنولوژی‌اند که کارایی افتضاحی داشته و کلی مشکلات امنیتی دارند».

همچنین یک دلیل شخصی نیز برای جابز وجود داشت. در سال ۱۹۸۵ وقتیکه اپل در ادوبی سرمایه‌گذاری کرد و بعد آنها با همدیگر دسکتاپی را تولیدکردند که در نوع خود انقلابی

بود. جابز ادعا کرد: «من کمک‌کردم که ادوبی در دنیا شناخته شود» در سال ۱۹۹۹ بعد از این که او به اپل برگشت از ادوبی خواهش‌کرد که شروع به ساختن نرم‌افزار ویرایش ویدئویی و تولیدات دیگر برای ای مک و سیستم‌عامل آن بکند، اما ادوبی نپذیرفت. و به جای آن روی ساخت تولیداتی برای ویندوز تمرکز کرد. مدت کمی پس از آن موسس ادوبی، جان وارناک بازنشست شد. جابز گفت: «با رفتن وارناک روح از ادوبی رخت بر بست. او یک مخترع بود که من نیز به او وابسته بودم، پس از او تولیدات این شرکت مزخرف شد».

وقتی که نویسندگان ادوبی و تولیدکنندگان فلش‌های متفاوت در محدوده بلاگ‌ها به جابز بخاطر کنترل بیش از حدش انتقاد کردند او بالاجبار یک نامه علنی نوشت. بیل کمپبل، دوست جابز که عضو هیئت مدیره اپل نیز هست در موقع نوشتن نامه در منزل وی بود. جابز از کمپبل پرسید: «آیا اینطور به نظر می‌رسد که من دارم مدام به ادوبی گیر می‌دهم». کمپبل گفت: «نه! این فقط واقعیت است، فقط سعی‌کن تمام مطالب را در این نامه قیدکنی» قسمت عمده نامه روی اشکالات فلش‌ها تمرکز داشت اما علی‌رغم توصیه‌های کمپبل، جابز نتوانست تاریخچه پر مشکل بین دو شرکت را به‌طور کامل بیان کند.

جابز دوران سختی را گذراند تا بتواند خواسته‌های خود مبنی بر اعمال کنترل کامل بر برنامه‌های آیفون و آیپد را اجرایی کند. محافظت و ایجاد امنیت در مقابل برنامه ویروسها و نفوذ به اطلاعات شخصی در موارد زیر کاملاً ملموس است:

ممانعت از برنامه‌هایی که به کاربر اجازه می‌دهد تا از سایت‌های دیگر خریداری کند، چرا که آنها می‌توانند این کار را از طریق فروشگاه آیتیونز انجام‌دهند، اپل خواستار یک تجارت انحصاری است. اما جابز و تیمش پا را از این هم فراتر گذاشته‌اند: آنها تصمیم‌گرفتند که هر‌گونه برنامه‌ای که باعث انحراف کاربر شود یا موجب اختلال سیاسی شود و یا از دید اپل غیراخلاقی محسوب شود را قدغن کنند.

اپل یک برنامه انیمیشن درباره یک شخصیت سیاسی بنام مارک فیور را رد کرد، چون حملات وی به سیاست اجرایی بوش در زمینه شکنجه خارج از ضوابط اپل بود، چرا که این برنامه باعث بدنامی و رسوایی برای یک فرد ثالث می‌شد. وقتیکه فیور بخاطر ساخت

کارتونهایش برنده جایزه پولیتزر سال ۲۰۱۰ شد، این تصمیم علنی شده و مورد استهزاء قرار گرفت. یک روز او با نویسنده روزنامه نیویورک تایمز بنام تام فریدمن تماس‌گرفت تا از او بپرسد چطور می‌توان خطوطی را بدون اینکه شبیه سانسور به نظر بیاید ترسیم کرد. او از فردریک خواست تا مدیریت گروه مشاوری را برای تنظیم یکسری دستورالعمل در این زمینه بر عهده بگیرد اما او در جواب گفت که این مسئله باعث اختلاف شده و هیچگاه چنین تیمی شکل نخواهد گرفت.

ممنوعیت برنامه‌های غیر اخلاقی هم برای او مشکل ایجادکرد. جابز در ایمیلی که به نویسنده ستون طنز سایت ولی واگ فرستاد، نوشته بود: «ما معتقدیم که باید برنامه‌های غیر اخلاقی را از آیفون دور کنیم». یک شب تیت ایمیلی برای جابز فرستاد و از کنترل شدید اپل بر برنامه‌ها شدیداً انتقادکرد. تیت پرسید: «اگر امروز دایلان بیست ساله بود، در مورد شرکت اپل چه فکری می‌کرد؟ آیا می‌توانست اینگونه فکرکند که آیپد در تکامل تدریجی انقلاب آزادی کوچکترین نقشی داشته است؟»

چند ساعت بعد جابز در جواب تیت نوشت: «آزادی از برنامه‌هایی که اطلاعات شخصی شما را می‌دزدد، آزادی از آنچه باتری شما را تخلیه می‌کند، آزادی از مسائل غیراخلاقی بله، آزادی».

سپس موضوع سانسور مطرح‌شد و جابز جواب‌داد: «و تو! یک چیزی را می‌دانی؟ من آزادی را در مسائل غیراخلاقی جستجو نمی‌کنم. این مسائل جالب هستند اما بین هر کس و همسرش. شاید اگر فرزندی داشته باشی در مورد کنترل این مسئله دقت بیشتری می‌کردی در واقع اپل سعی دارد که آنچه که صحیح است را برای کاربرانش اعمال کند». در پایان هم اضافه کرد: «امکان دارد شما از کارهای خارق‌العاده خود بگویید؟ آیا شما تا بحال چیزی را خلق کرده‌اید یا فقط به انتقاد از کار دیگران مشغولید تا بتوانید انگیزه آنها را از بین ببرید؟» تیت اقرار کرد که تحت‌تاثیر قرار گرفته است و پاسخ‌داد: «کمتر مدیری را دیده‌ام که اینطور با تک تک مشتریانش مکاتبه کند». این شرکت نه صرفاً برای تولید محصولات ممتاز بلکه بخاطر شکستن قالبهای اجرایی شایستگی این اعتبار و شهرت را دارد. نه تنها جابز شرکت خود را بر پایه اصول و عقاید قدرتمندی درباره زندگی دیجیتالی بنا کرده است، بلکه او همواره از این

عقاید در ملاعام نیز دفاع می‌کرد.

در یک آخر هفته ساعت دو صبح بسیاری از افراد کاملاً پرانرژی برای جابز ایمیل می‌فرستادند و سرزنده بودن او را ستایش می‌کردند. جابز هم با افتخار مکاتبات خود با تیت و چند تن دیگر را برای من ارسال‌کرد.

البته همچنان چیزی در مورد اپل وجود داشت که باعث عصبانیت بعضی‌ها می‌شد و آن محدودیتی بود که مشتریان اپل در زمینه کارتونهای سیاسی و یا موضوعات غیراخلاقی داشتند. سایت طنز سارکسم در این باره نوشت: «هی، ما مسائل غیراخلاقی می‌خواهیم. اصلاً ما آدمهای کثیفی هستیم، دچار عقده شدیم آنقدر که ۲۴ ساعته نیاز به سکس داریم. ما دوست‌داریم که هیچ چیز سانسور نشود. ما از جامعه بازی لذت می‌بریم که یک دیکتاتور تکنولوژی نتواند برای ما تعیین تکلیف کند که چه چیزی را ببینیم و یا نبینیم».

در زمانیکه جابز و اپل با وب سایت وابسته به ولی ویگ درگیر بودند، نمونه‌ای از اپل۴ که صرفاً در حال تست‌شدن بود توسط یکی از مهندسان بی‌احتیاط اپل در یک کافه جا گذاشته شد، و نهایتاً به‌دست سایت گیزمودو رسید. زمانیکه پلیس در حال رسیدگی به شکایت اپل بود، انبوهی از خبرنگاران با این سؤال هجوم آوردند که آیا این کنترل با نوعی تکبر و خودخواهی همراه نیست؟

جان استوارت یکی از دوستان جابز و یکی از طرفداران اپل است. وقتی که جابز در ماه فوریه برای ملاقات مدیران اجرایی رسانه‌ها به نیویورک رفت، یک دیدار خصوصی هم با دوستش جان داشت. البته این ملاقات مانع از شرکت جان استوارت در دیلی شو نشد. وی به حالت بین جدی و شوخی گفت: «قرار بود که مایکروسافت شیطان باشد. پشت سر من لغت پی فول روی صفحه ظاهر شده است. پسرهای ما طغیانگرند و اما حالا شما پسرها مرد شدید؟ نام پی فول به سال ۱۹۸۴ و به تبلیغات فوق‌العاده درباره براندازی بیگ برادر بر می‌گردد، خاطرتان هست؟ هی مرد! به خودت توی آینه نگاه کن!» در اواخر بهار درباره این موضوع در بین هیئت مدیره بحث شد. البته موقعی که با آرت لوینسون ناهار می‌خوردیم، او به من گفت: «این خودخواهی بود. این در واقع توهین به شخصیت خود استیو بود، می‌توانست کمی خوددارانه‌تر حرف بزند و در بیان

عقایدش کمی محتاط‌تر باشد. این خودخواهی زمانی مفید خواهد بود که اپل حساس‌شود و تحت‌تاثیر قرار بگیرد نه وقتیکه اپل همچنان حرف اول را در بازار موبایل می‌زند».

ال گر نیز در رابطه با این مشکل در جلسه هیئت مدیره صحبت‌کرد: «ما برای اینکه بتوانیم پیشرفت‌کنیم نیاز به تغییر داریم و باید با این غرور و خودخواهی کنار بیاییم. فضای اپل به‌صورت دراماتیکی در حال تغییر است. این یک ضربه علیه بیگ برادر نیست. در حال حاضر اپل بزرگ است و افراد این را خودخواهانه می‌بینند. وقتیکه او درباره جابز گفت: «جابز همچنان به این موضوع چسبیده است، بهتراست کمی با قضیه کنار بیاید تا اینکه تبدیل به یک غول پیکر زبون نشود» جابز هم در برابر او موضع‌گیری کرد.

به هر حال جابز چندان هم حوصله این صحبتها را نداشت. بعدها او به من گفت که علت انتقاد ادوبی و گوگل از اپل این است که آنها می‌خواهند اشک ما را در بیاورند. وی در جواب سؤال من درباره انتقاد مطرحه درباره خودخواهی اپل، گفت که من نگران نیستم چون که ما خودخواه نیستیم.

آنتن: طراحی درمقابل مهندسی

همواره بین طراحان و مهندسان اختلاف‌نظر وجود دارد. همواره طراحان در پی تولیدی زیباتر هستند، در حالیکه مهندسان در پی کارایی هر چه بیشتر یک محصول هستند. در شرکت اپل جاییکه جابز، طرح و مهندسی را در کنار هم قرار داده است تنش شدیدتر می‌شود. در واقع زمانی که قدرت طراحی آیپد و ای مک باعث موفقیت آنها شد، آنها در مورد تاثیر فوق‌العاده طراحی به اطمینان رسیدند. معمولاً وقتی مهندسی می‌گوید: نمی‌شود این کار را انجام داد، جابز و ایوه آنقدر اصرار می‌ورزند تا موفق‌شوند که خواسته خود را عملی‌کنند. البته هر از گاهی نیز مشکلاتی پیش می‌آید به‌عنوان مثال چون احتمال خراشیده‌شدن سطح آیپد نانو وجود داشت مجبور شدند که یک روکش برای آن تهیه‌کنند و همین مسئله باعث شد که طرح اصلی تغییرکند. البته این را نمی‌توان به‌عنوان یک بحران تلقی‌کرد.

در موقع طراحی برای آیفون یک طراحی بر مبنای اصول علم فیزیک ارائه‌شد که به هیچ

عنوان قابل تغییر نبود. فلز برای قرار گرفتن در کنار آنتن مناسب نیست، همانطور که مایکل فرادی نشان داد امواج الکترومغناطیسی در اطراف سطح یک فلز و نه از میان آن عبور می‌کند. بنابراین تعبیه یک روکش فلزی در اطراف یک تلفن باعث ایجاد همان چیزی می‌شود که از آن به فرادی کیج تعبیر می‌شود که باعث کاهش ورود و یا خروج سیگنالها می‌شود. ایوه می‌گوید:

«نمونه اصلی آیفون یک نوار پلاستیکی در پایین داشت، اما از نظر من این از لحاظ طراحی زیبا نبود. من فکرکردم که با تعبیه لبه آلومینیومی دور تا دور آن زیباتر می‌شود و آیفون۴ را با همین لبه آلومینیومی طراحی‌کردم. استیل حالت یک محافظ ساختاری بود و بسیار هم براق بود و در واقع مثل آنتن عمل می‌کرد. چالشها زیاد بود، برای اینکه این نوار استیل به‌صورت آنتن عمل کند می‌بایستی یک شیار باریک در آن وجود می‌داشت. البته اگر انگشت فرد روی آن قرار بگیرد و یا دست فرد عرق‌کرده باشد باعث از بین رفتن سیگنال می‌شود. گروه مهندسی پیشنهاد کرد که یک روکش شفاف روی آن تعبیه شود تا این مشکل از بین برود اما من فکر کردم که باز باعث از بین رفتن شفافیت آن می‌شود.

سر این موضوع جلسات زیادی با جابز داشتیم و اگر چه معتقد بود که مهندسان اشک تمساح می‌ریزند، اما گفت این کار را انجام‌دهید. آنها هم این کار را کردند و موفق هم شدند اما نه به‌صورت صد در صد. وقتیکه در سال ۲۰۱۰ از آیفون۴ پرده‌برداری شد عالی به نظر می‌رسید اما طولی‌نکشید که مشکلی پیش آمد: اگر شما گوشی را برای یک مدتی در یک جهت نگه می‌داشتید خصوصاً اگر از دست چپتان استفاده می‌کردید و کف دستتان روی آن شیار را می‌پوشاند تماس شما قطع می‌شد. البته در یک درصد تماس‌ها چنین مشکلی پیش می‌آمد.

از آنجایی که جابز عادت‌داشت که محصولات خود را مخفی نگه‌دارد - البته صرف‌نظر از نمونه‌ای که در کافه جا ماند - آیفون۴ هم در یک تست واقعی قرار نگرفت. بنابراین این نقص تا زمانی که توده مردم شروع به خرید آن کردند همچنان پنهان ماند. البته تونی فادل بعدها در این مورد اظهار داشت: سوال این است که آیا سیاست دوگانه اپل یعنی ارجحیت طراحی به مهندسی و مخفی نگه‌داشتن محصولات آن را نجات داد؟ به‌طور کلی بله، اما چک نکردن یک اشتباه است که مصداق این مورد است.

شاید اگر این محصول آیفون۴ نبود - که هر کسی را به وجد می‌آورد - این مسئله قطع شدن تماسها بیش از اینها خبرساز می‌شد. این مسئله با عنوان ورودی آنتن شناخته‌شد و در اوایل جولای یعنی هنگامیکه چند گزارش حاکی از این بود که مشتریان این گوشی را بدلیل مشکل آنتن آن به دیگران توصیه نمی‌کنند، تنش‌زا شد.

وقتی این مسئله پیش آمد جابز به همراه خانواده‌اش در هاووایی بود، ابتدا او حالت دفاعی به خود گرفت و وقتی که با آرت لوینسن در حال صحبت بود اصرار داشت که این مسئله ناشی از موذیگری‌های گوگل و موتورولا است و تاکیدکرد که آنها می‌خواهند اپل را از پای درآورند. لوینسن اصرار به کمی فروتنی در این مورد داشت، هنگامی که او دوباره به غرور اپل اشاره‌کرد، جابز به شدت عصبانی شد و گفت که: «اپل فقط یک شرکت اصولگرا است و اگر شرکت‌های دیگر نمی‌توانند با این قضیه کنار بیایند این مشکل آنهاست و نیازی نیست که اپل ادای فروتنی در بیاورد».

لوینسون گفت که: «عکس‌العمل بعدی جابز این بود که به شدت احساس سرخوردگی کرد، چون به نظر خودش او هیچ‌وقت کاری را که فکر می‌کرد اشتباه است، انجام نمی‌داد». درست مثل تجارت اپل که کاملاً خالص و بی‌آلایش بود. لوینسون خیلی با او صحبت‌کرد که نباید غمگین باشد اما او گوشش بدهکار نبود و مدام می‌گفت که: «ولش‌کن این لعنتی ارزش ندارد». تا اینکه ادعاهای تیم کوک درباره غرور و خودخواهی اپل باعث‌شد که جابز به خودش تکانی بدهد. روز بعد جابز دیدگاهش را عوض‌کرد و گفت: بهتر است که این موضوع کاملاً بررسی شود، جالب اینکه وقتی قضیه قطع تماسهای تلفنی از طریق ای.تی‌اند تی بررسی‌شد او متوجه شد که این مشکل واقعاً وجود دارد، اگر چه به آن بقرنجی که مردم ادعا کرده بودند، نبود. جابز فکر کرد که وقت آن رسیده که گروهی از مردان همراه و خبره‌اش را دور هم جمع‌کند - کسانی که در دوران مکینتاش یعنی ۳۰ سال پیش هم با او بودند - پس شروع به تماس‌گرفتن با آنها کرد.

تماس اول او با رجیس مک کنا، استاد روابط عمومی بود. جابز به او گفت که برای برطرف کردن مشکل آنتن نیاز به چند تا از کارکنان شما دارم. آنها تصمیم‌گرفتند همدیگر را بعدازظهر

روز بعد در کوپرتینو ملاقات‌کنند. تماس بعدی او با ادمن لی کلاو بود. ادمن سعی می‌کرد که خود را از هیئت مدیره اپل بازنشست کند اما جابز همواره سعی می‌کرد که او را در اطراف خود نگه‌دارد. جیمز وینسنت همکار جابز نیز برای ملاقات فراخوانده شد.

جابز تصمیم‌گرفت که پسرش رید، را که سال دوم دبیرستان بود نیز در این جلسه همراه خود بیاورد. او به پسرش گفت: در تاریخ ۷/۲۴ من جلسه‌ای دارم که احتمالاً در دو روز برگزار شود می‌خواهم تو هم همراهم باشی. مطمئنم آنچه که در طی این جلسه یاد خواهی گرفت خیلی بیشتر از چیزهایی خواهد بود که در طی این دو سال در مدرسه یادگرفته‌ای. حواست باشد که تو در این جلسه با افراد مهمی برخورد خواهی کرد که تصمیمات مهمی در دنیا می‌گیرند، بنشین و خوب نگاه‌کن که قضایا چطور پیش می‌روند. وقتیکه جابز این موضوع را تعریف می‌کرد نگاه مبهمی داشت، او گفت: «تمام این کارها را انجام‌دادم تا او این شانس را داشته باشد که پدرش را موقع کار ببیند و بداند که پدرش چکار می‌کند».

آنها به کیتی کاتن، مدیر روابط‌عمومی اپل و چند تن دیگر از مدیران اجرایی پیوستند. جلسه کل بعدازظهر طول‌کشید. سپس جابز گفت: این یکی از بهترین جلساتی بود که در عمرم داشتم. و بعد مطالبی را که جمع‌آوری کرده بودند روی هم گذاشت و گفت: «اینها حقایق هستند با آنها چکار باید کنیم؟»

مک کنا آرامترین و در عین حال رک گوترین فرد گروه بود و در جواب جابز گفت: «فقط بر پایه حقایق پیش برو و سعی‌کن که در عین حال که محکم و با اعتماد به نفس هستی، مغرور نباشی» بقیه از جمله وینسنت سعی کردند که جابز را مقاعد به عذرخواهی کنند اما مک کنا گفت: «نه! نیازی‌نیست وانمود به مظلوم‌نمایی کنی، کافی است که بگویی که: تلفنها کامل مطلق نیستند ما خودمان هم کامل نیستیم. ما انسان هستیم و صرفاً سعی خود را برای هر چه کاملتر شدن می‌کنیم». بنابراین این مقوله تبدیل به استراتژی آنها شد و وقتیکه دوباره موضوع مغرور بودن پیش آمد مک کنا به جابز توصیه‌کرد که خیلی نگران نباشد و گفت: «فکر می‌کنم صحیح نباشد که استیو را مجبور به عذرخواهی کرد. همانطور که استیو خودش هم همیشه می‌گوید: هر چه از این دست بدهی از همان دست پس می‌گیری».

در جلسه مطبوعاتی همان جمعه در تالار اجتماعات اپل، جابز سعی‌کرد که به توصیه‌های مک کنا عمل‌کند. او عذرخواهی نکرد، چرا که می‌توانست ادعاکند که اپل مشکل را متوجه شده و سعی در برطرف‌کردن آن دارد و بعد موضوع را عوض‌کرد و گفت که تمام تلفن‌های همراه مشکل دارند. البته بعدها او به من گفت که در آن مصاحبه کمی اذیت شده، اما توانسته احساسات خود را کنترل‌کند و با صدایی کاملاً محکم و بی‌پرده صحبت‌کند. او مصاحبه خود را در چهار جمله جمع‌کرد: «ما کامل نیستیم، تلفن‌ها هم کامل نیستند. همه ما این را خوب می‌دانیم، اما نهایت سعی مان را در خوشحال‌کردن مشتریان خود خواهیم داشت».

او گفت که اگر کسی ناراضی است می‌تواند گوشی را پس‌بدهد - میزان مرجوعی این گوشی ۱.۷٪ نسبت به آیفون تری.جی.اس کمتر بود - او گزارشی از اطلاعاتی مبنی بر اشکالات گوشی‌های دیگر ارائه‌داد. اگرچه مشکل آیفون۴ نسبت به بقیه حتی نوع قبلی آیفون بدتر بود، اما اغراق رسانه‌ها در رابطه با قطع تماسهای آیفون۴ واقعاً اغراق‌آمیز بود. جابز گفت: اغراق رسانه‌ها در این رابطه بیش از حد بود. در نهایت، مشتریان نشان‌دادند که حق با جابز است.

لیست انتظار آیفون از دو هفته به سه هفته رسید، این بی‌سابقه‌ترین رکورد فروش محصول این شرکت بود. رسانه‌ها این بار به این موضوع پرداختند که آیا این حرکت که جابز ادعا کند که گوشی‌های دیگر هم مشکل آنتن داشته‌اند، صحیح بود؟ آیا بهتر نبود که به جای آن به این موضوع پرداخته می‌شد که آیا آیفون۴ یک محصول ناقص بوده یا نه؟

ناظرین رسانه‌ها دیرباورند. مایکل ولف در سایت نیوز نوشت که: «در یک جنجال شدید، استیو جابز موفق‌شد که مشکل را انکارکند، از انتقاد معاف‌شود و تولیدکنندگان دیگر را ملامت کند. این هم سطحی از بازاریابی مدرن، پیچیدگی سازمانی و مدیریت بحران است که در کمال ناباوری این سوال وجود دارد که: چطور آنها از این مخمصه نجات یافتند؟ و یا به عبارت صحیح‌تر، او چطور از این مخمصه نجات یافت؟» ولف جواب این سوال را در خاصیت هیپنوتیزم‌کننده شخصیت خاص جابز می‌داند. شاید اگر هر مدیر دیگری بود بلافاصله شروع به عذرخواهی می‌کرد اما جابز نیازی به این کار نداشت. قیافه اسکلتی و عبوس، بردباری روحانی، اقتدار و پایبندی او به مقدسات واقعاً کارساز بود، و این خصایص در این مورد به او کمک کردند

تا امور مهم را از اوامر ناچیز تشخیص‌داده و نهایتاً موفق‌بشود.

باور این موضوع برای اسکات ادم - خالق کارتون دیلبرت - غیر قابل باور و در عین حال قابل ستایش بود. او در نوشته‌اش در یک وبلاگ - که بعدها جابز آن را با افتخار برای دیگران هم ایمیل کرد - از مانور فوق‌العاده جابز اظهار شگفتی‌کرده و اظهار داشت که این کار او باید به‌عنوان یک استاندارد جدید در روابط عمومی مورد مطالعه قرار بگیرد. ادم نوشت: آنچه که اپل در پاسخ به مشکل آیفون۴ انجام‌داد، پیروی از قوانین مرسوم در روابط عمومی نبود، بلکه اپل خود این قوانین جدید را ابداع و بازنویسی کرد. اگر می‌خواهید که مثل جابز یک نابغه به نظر بیایید بهتر است که صحبتهای جابز را لغت به لغت مطالعه‌کنید. با اعلام این موضوع که هیچ تلفنی کامل نیست، جابز با ارائه دلایل منطقی جو بحث را عوض‌کرد. ادم ادامه‌داد: اگر جابز جو را عوض نکرده بود و این مشکل آیفون۴ را به گوشی‌های دیگر تعمیم نمی‌داد، این مشکل تبدیل به یک موضوع طنز می‌شد که اپل گوشی مسخره‌ای را ساخته‌است که اگر با دست انسان تماس داشته باشد، دیگر کار نخواهد کرد. اما با تعمیم این مشکل به تمام گوشی‌های هوشمند، این جو تغییر کرد.

خورشید پدیدار می‌شود (نام شعری از گروه بیتلز)

برای اینکه پیشرفت شغلی جابز کامل‌شود چند مورد دیگر لازم بود. یکی از این مسائل خاتمه جنگ سی ساله او با گروه موردعلاقه‌اش یعنی بیتلز بود. اولین اختلاف اپل با بیتلز در سال ۱۹۷۸ بود که این شرکت از نام این گروه برای کامپیوتر نو پای خود استفاده‌کرد و آنها هم از این شرکت بخاطر استفاده از اسمشان شکایت‌کردند. اما اپل هنوز آهنگ‌های این گروه را در فروشگاه آیتیونز قرار نداده بود. این گروه آخرین گروهی بود که با اپل قرارداد بست. عمدتاً بدلیل اینکه این گروه نتوانست با شرکت ای.ام.آی که صاحب اکثر شعرهای آن بود در مورد به‌کارگیری حقوق دیجیتالی کنار بیاید. در تابستان ۲۰۱۰ بیتلز و ای.ام.آی و شخص چهارمی که در واقع ناظر آنها بود در جلسه تشکیل شده در کوپرتینو شرکت داشت. جابز و معاون او در فروشگاه آیتیونز ادی کیو، میزبان جف جونز که امور بیتلز را هماهنگ می‌کرد و راگر فاکسون

مدیر موزیک ای.ام.آی بودند. جابز چنین روزی را مدتها پیش، پیش‌بینی کرده بود؟ در واقع او و تیم تبلیغاتی او، لی کلاو و جیمز وینسنت تعدادی آگهی و تبلیغات را سه سال قبل پیش‌بینی کرده بودند تا بتوانند با استفاده از آنها باعث درخشیدن بیتلزها شوند.

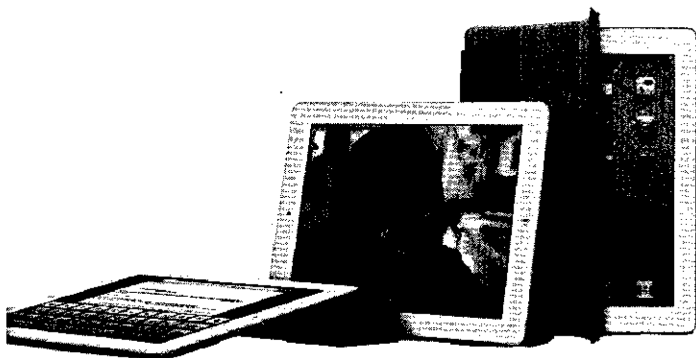
کیو گفت: من و جابز تا جاییکه امکان‌داشت تلاش خود را کردیم. اقدامات آنها شامل صفحه اول فروشگاه آیتیونز، تهیه بیلبوردهای بزرگ با عکس‌های فوق‌العاده از گروه بیتلز و یک سری از تبلیغات تلویزیونی با سبک اپل می‌شد. بهترین کار آنها برای این گروه عرضه پکیج کامل از آلبوم‌های آنها به اضافه دو کنسرت بزرگ آنها به قیمت ۱۴۹دلار بود.

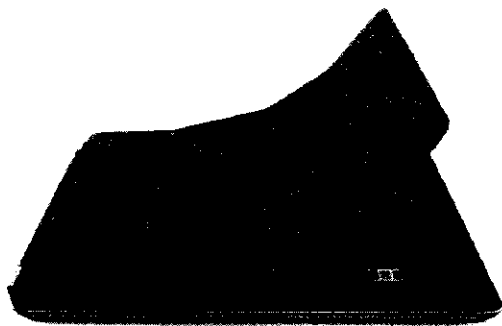
یکبار هم آنها توافق کردند که عکس‌های تبلیغاتی‌شان را جابز شخصاً انتخاب کند. هر یک از آگهی‌ها با یک تصویر سیاه و سفید از پاول و مک کارتنی جوان که با لبخند در حال نگاه کردن به یک قطعه موسیقی بودند، تمام می‌شد. در این تبلیغات از یکی از عکسهای قدیمی جابز و وزنیاک که در آن در حال نگاه‌کردن به یک صفحه مدار اپل بودند هم استفاده شد. کیو گفت: «به‌دست آوردن بیتلز بر روی آیتیونز مهمترین دلیل برای وارد شدن ما به عرصه موسیقی بود».

فصل سی و هفتم

تا بی‌نهایت

ابر، سفینه فضایی و فراتر از آن





آیپد۲

حتی قبل از آنکه آیپد۱ به مرحله فروش برسد، جابز به این فکر می‌کرد که آیپد۲ باید چه ویژگیهایی داشته باشد. آیپد۲ باید مجهز به دوربین‌های جلو و عقب می‌بود، او می‌خواست که این دوربینها حتماً نازکتر باشند. جابز به مسائلی فکر می‌کرد که اکثر مردم به آن توجه نداشتند، نازک‌کردن دستگاه برای او بسیار مهم بود و اینکه زیباتر از آیپد۱ باشد.

او در همان روزها، مقاله‌ای در مورد آهن‌ربا، برش خارجی و کاربردهای آن خواند. شاید آهنربا می‌توانست به‌عنوان یک کاور، مورد استفاده قرار گیرد. به این ترتیب، این کاور می‌توانست صرفاً جلوی آیپد را تحت‌پوشش قرار دهد و نه کل دستگاه را. یکی از افراد گروه ایوه بر روی این مورد کار می‌کرد و چگونگی کاور قابل‌انفصال را بگونه‌ای که بتواند با یک لولای مغناطیسی به آیپد۲ متصل‌گردد، تحت بررسی قرار می‌داد.

این یک تکنولوژی پیچیده نبود، بلکه صرفاً وسیله‌ای مکانیکی اما دلربا بود. یکی دیگر از خواسته‌های جابز، یکپارچه‌سازی بود: او می‌خواست که کاور و آیپد بگونه‌ای طراحی شوند که آهن رباها و لولا، به‌طور کامل و یکپارچه به آیپد متصل‌شوند. آیپد۲ می‌توانست دارای پیشرفتهای بسیاری باشد، اما این کاور که دارای لبه‌های کمی برآمده بود، باعث می‌شد که اکثر مدیر عامل‌های شرکت‌های دیگر پوزخند بزنند.

از آنجا که جابز یکی دیگر از مرخصی‌های استعلاجی خود را پشت سر می‌گذاشت، از او انتظار نمی‌رفت که به راه‌اندازی آیپد، به‌طور برنامه‌ریزی شده برای ۲مارس ۲۰۱۱ در سان فرانسیسکو، بپردازد. اما هنگامی که دعوت‌نامه‌هایی از خارج فرستاده‌شد، او به من گفت که من باید تلاش خودم را بکنم که آنجا حضور داشته باشم.

این یک منظره معمولی بود: مدیران اجرایی اپل در ردیف جلو بودند، تیم کوک هم در حال خوردن نوشیدنی‌های انرژی‌زا بود، صدای سیستم‌های صوتی بلند و متناسب با آهنگ‌های بیتلز بود، از ساختمان فریادهای «شما می‌گویید که شما یک انقلاب می‌خواهید» و «در اینجا خورشید می‌آید» به گوش می‌رسید. رید جابز در آخرین لحظه همراه با دو زوج دانشجوی سال اول خوابگاه با چشمانی حیرت‌زده، وارد شد. او در حالیکه به سمت صحنه نمایش می‌رفت،

گفت: ما بر روی این محصول برای مدتی کار کرده‌ایم، و من نمی‌خواستم امروز را از دست بدهم، بظاهر هراسان و نحیف اما با یک لبخند مغرورانه گامها را برمی‌داشت. جمعیت همه سوت می‌زدند، فریاد خوشحالی سر داده و او را تشویق می‌کردند. پس از اینکه جابز نحوه کار آیپد۲ را با کاور جدید نشان‌داد، او توضیح داد که در این مرحله، کاور و محصول با هم طراحی شده‌اند. سپس او انتقادهایی که در این زمینه موجود بود را مطرح نمود، آیپد۲ نسبت به نسخه قبلی از سخت‌افزار بهتر و بالاتری برخوردار بود. اپل دو مورد از بهترین برنامه‌های کاربردی خلاقانه برای مکینتاش، ای موی و GarageBand را اقتباس‌کرده و نسخه‌های قدرتمندی را برای آیپد، ایجاد نموده است. جابز نشان‌داد که آیپد به آسانی می‌تواند آهنگ بسازد و هماهنگ‌سازی و ساخت آهنگ را با سهولت می‌تواند انجام دهد، یا اینکه به راحتی می‌تواند موسیقی و جلوه‌های ویژه را بر روی فیلم‌های خانگی قرار دهد، و یا اینکه چنین خلاقیتهایی را با استفاده از آیپد جدید به اشتراک گذارد.

یکبار دیگر او با ارائه اسلاید خود، درباره وسیله‌ای که جامع هنر و فناوری است نکات مهمی را بیان‌کرد. این بار او یکی از روشن‌ترین عقاید خود را ارائه نمود، و آن این بود که خلاقیت حقیقی و ساده در یکپارچه‌سازی اجزاء مختلف است.

در دستور کار اپل عنوان می‌شود که تکنولوژی به‌تنهایی کافی نیست. ما معتقدیم که تکنولوژی با علایق انسانها باید متحد گردد به‌گونه‌ای که بازده و نتیجه آن منجر به آواز خواندن قلب‌ها گردد. در هیچ کجا این مورد بیشتر از دستگاه‌های Post-PC صحت ندارد. مردم برای ورود آنها به بازار عجله دارند، و به‌دنبال آن به‌عنوان پی سی بعدی می‌باشند، که در آن سخت‌افزار و نرم‌افزار توسط شرکتهای مختلفی ساخته می‌شود. تجربه ما بیانگر این است که این، رویکرد صحیحی نمی‌باشد. دستگاههای Post-PC نیازمند آن می‌باشند که شهودی‌تر بوده و ساده‌تر از یک کامپیوتر قابل استفاده باشند، بگونه‌ای که در آن نرم‌افزار و سخت‌افزار و برنامه‌های کاربردی‌ای لازم است که در هم تنیده باشند، بسیار بیشتر از حالتی که بر روی یک کامپیوتر خانگی وجود دارد. ما تصور می‌کنیم که ما دارای معماری درست نه فقط در سیلیکون، بلکه در سازمانمان به‌منظور ساخت این نوع محصولات می‌باشیم.

پس از پایان جلسه معرفی آیپد۲، جابز به هتل چهار فصل آمد و به من، همسرش و رید و دو دوست دانشگاه استنفورد رید، برای ناهار ملحق‌گردید. او آب‌میوه تازه سفارش‌داد، که او سه بار این سفارش را اعلام‌کرد و گفت که هر سفارش جدید از یک بطری باشد و یک ماکارونی که او پس از یکبار چشیدن از خوردن آن پرهیز کرد. اما پس از آنکه او نیمی از سالاد خرچنگ من را خورد، به دنبال یک کاسه بستنی، یک پرس کامل برای خودش سفارش‌داد. هتل قادر به تولید آبمیوه‌ای بود که استانداردهای او را در بر داشته باشد.

روز بعد، او در خانه‌اش هنوز در حال تفکر بود. او برای پرواز به روستای کنا برنامه‌ریزی می‌کرد و من می‌خواستم بدانم که او چه چیزی بر روی آیپد۲ خود برای این سفر قرار داده است. سه فیلم شهرک چینی[1]، بورن اولتیماتوم[2] و داستان اسباب‌بازی۳ درون آن بود.

در اوایل صبح، او تصمیم‌گرفت که یک چیزی بخورد. او هنوز بیش از حد برای رانندگی ضعیف بود، بنابراین من او را به یک کافه در مرکز خرید بردم. در آنجا بسته بود، اما صاحب آن پس از کوبیدن در توسط جابز در خارج از ساعت کاری، بیرون آمد و با خوشحالی اجازه‌داد که ما وارد شویم. جابز شوخی‌کرد و گفت: او ماموریت‌داشت تا سعی‌کند که من فربه شوم. پزشکانش، او را تحت فشار قرار داده بودند تا او تخم‌مرغ را به‌عنوان یک منبع پروتئین با کیفیت بالا، در وعده غذایی خود قرار دهد و او املت، سفارش‌داد. او می‌گفت: زندگی با چنین بیماری و این همه درد، همواره شما را به یاد مرگ می‌اندازد و همین می‌تواند چیزهای عجیبی جهت انجام به ذهن شما بیاورد، چنانچه شما فرد دقیقی نباشید شما نباید برای بیش از یک سال برنامه‌ریزی کنید، و این بد است. شما باید خودتان را مجبور به برنامه‌ریزی نمایید، انگار که برای سالهای متمادی قصد زندگی دارید.

نمونه‌ای از این تفکر جادویی، طرح او برای ساخت یک قایق بادبانی لوکس بود. قبل از پیوند کبد، او برای تعطیلات جهت سفر به مکزیک، اقیانوس آرام جنوبی و یا مدیترانه یک قایق اجاره کرده بود. بر روی این قایق‌ها، جابز حوصله‌اش سر می‌رفت، بنابراین به طراحی یک قایق اندیشید، به‌طوری که سفر آنها را کوتاه سازد و سپس به روستای کنا، پرواز نمایند. اما گاهی اوقات سفر

---

1 - Chinatown
2 - Bourne Ultimatum

دریایی، خوب بود. بهترین تعطیلات من تاکنون، مربوط به زمانی می‌شود که ما به ساحل ایتالیا، و سپس به آتن و پس از آن به افسوس[1] در ترکیه رفتیم، جایی که دارای سرویسهای بهداشتی باستانی عمومی مجهز به سنگ مرمر به‌همراه مکانی برای نوازندگان جهت خواندن قطعه موسیقی عاشقانه می‌باشد. هنگامی که آنها به استانبول رفتند، آنها یک استاد تاریخ را برای ارائه اطلاعات تاریخی به خانواده‌شان، استخدام کردند. در پایان آنها به حمام ترکی رفتند، مکانی که در آن سخنرانی استاد، بینشی در مورد جهانی‌شدن جوانان، به جابز ارائه‌داد:

«من یک وحی یا الهام حقیقی داشتم. همه ما جامه بلند و گشاد بر تن داشتیم، آنها برای ما قهوه ترک تهیه‌نمودند. استاد توضیح‌داد که چگونه قهوه ساخته شده بود و چرا بسیار متفاوت از هر جای دیگر است، و من متوجه‌شدم که به بچه‌ها حتی در ترکیه، یک چیز بی‌کیفیت به‌عنوان قهوه ترک، ارائه می‌شود. تمام روز من به افراد جوان در استانبول نگاه کردم. آنها همه در حال نوشیدن آشامیدنی مشابه با نوشیدنی‌های جهان بودند، همه آنها از تلفن‌های انفرادی معمولی استفاده می‌کردند. آنها مثل بچه‌های هر جای دیگری بودند. این به من نکته‌ای را فهماند و آن اینکه برای افراد جوان در تمام جهان، هم اکنون شرایطی یکسان حاکم است. هنگامی که ما محصولاتی را تهیه‌نماییم، استقبال از آن در تمام دنیا یکسان است».

پس از لذت از آن گشت دریایی، جابز خودش را سرگرم آغاز یک طراحی نمود، و پس از آن بارها و بارها طراحی مجدد نمود، او می‌گفت: می‌خواهد روزی یک قایق بسازد. وقتی او دوباره در سال ۲۰۰۹ مریض‌شد، او تقریباً پروژه را کنسل‌نمود. من فکر نمی‌کنم برای انجام چنین کاری، زنده‌بمانم. او بیاد آورد که در آن زمان این موضوع مرا خیلی غمگین می‌کرد و من تصمیم‌گرفتم که کار را با طراحی چنین موضوعی شروع‌کنم، انجام آن بسیار سرگرم‌کننده می‌باشد و شاید من برای انجام آن فرصت داشته باشم و زنده‌بمانم. اگر کار بر روی قایق را متوقف‌کنم و سپس تا دو سال آینده زنده‌بمانم، من واقعاً افسوس خواهم خورد. بنابراین من به این هدف می‌اندیشم.

---

1 - Ephesus

پس از خوردن املت در قهوه‌خانه، ما به خانه‌اش برگشتیم و او تمام مدل‌ها و نقشه‌های معماری خود را به من نشان داد. همانطوری که انتظار می‌رفت قایق بادبانی طراحی‌شده، صیقلی و مینیمالیستی بود. عرشه کاملاً مسطح بود. همانطوری که در یک فروشگاه اپل پنجره‌های کابین، پانلهای بزرگی تقریباً از کف تا سقف بودند و محوطه اصلی به گونه‌ای طراحی شده بود که از دیوارهای شیشه‌ای بطول چهل فوت و ارتفاع ده فوت تشکیل شده بود، او یک مهندس ارشد از فروشگاه‌های اپل را جهت طراحی این شیشه‌ها در قایق استخدام‌کرد.

سپس قایق توسط یکی از سازندگان معروف قایق بادبانی هلندی، در مراحل ساخت قرار گرفت، اما جابز هنوز هم به طراحی به‌طور دقیق، می‌اندیشید. او گفت: من می‌دانم که این امکان وجود دارد، من خواهم مرد و لورن را با یک قایق نیمه‌ساخته، ترک می‌کنم. اما من مجبورم که راهم را ادامه‌دهم، اگر این کار را نکنم، باید بپذیرم که به آغوش مرگ می‌روم. او و پاول بیستمین سالگرد جشن عروسی خود را چند روز بعد، جشن گرفتند و او اعتراف‌کرد که بارها پیش‌آمده که او بابت شایستگی‌هایش از او سپاسگزاری ننموده است.

از جمله صفات خودخواهانه جابز این بود که او تمایل‌نداشت که سالروز ازدواج و یا جشن‌های تولد را به ذهن بسپارد. هنگامی که ما در اهواهنی[1] ازدواج‌کردیم، آسمان در حال بارش برف بود. سالها گذشت و بچه‌ها آمدند، لحظات خوب و لحظات سخت، اما لحظات بد هرگز نیامدند. عشق و احترام ما در حال رشد یافتن بود. درست در همین جا بیست سال پیش ما زندگی خود را آغاز کردیم و هم اکنون مسن‌تر و عاقل‌تر شده‌ایم و چین و چروک بر چهره ما نشسته است. ما اکنون بسیاری از لذتهای زندگی مثل پیروزی، رنجها، مشکلات، اسرار و شگفتیهای آن را می‌دانیم و هنوز هم در اینجا با هم هستیم.

در پایان صحبت‌های او لورن بدون کنترل و بی‌اختیار، شروع به گریه‌کردن نمود. او اشاره کرد که او نیز مجموعه تصاویری برای هر یک از دانش‌آموزان خود تهیه نموده است. من فکر می‌کردم که ممکن‌است آنها دوست داشته باشند که یک بار مرا در دوران جوانی ببینند.

---

1 - Ahwahnee

ای کلود[1]

در سال ۲۰۰۱، جابز دارای دیدگاه و بینشی بود: کامپیوتر شخصی شما خوب است که به‌عنوان مرکز فعالیت دیجیتال برای انواع مختلفی از دستگاه‌های رایج در زندگی، مانند اجرا نمودن موسیقی، ویدئو، تلفن و تبلت عمل‌نماید. این موضوع نقش مهمی را جهت ایجاد محصولات نهایی اپل که جهت استفاده بسیار ساده بودند، بازی کرده است. در نتیجه، این شرکت از یک شرکت کامپیوتری ساده به با ارزش‌ترین شرکت فن‌آوری در جهان تبدیل‌شد.

در سال ۲۰۰۸ جابز به توسعه بینش خود جهت موج بعدی عصر دیجیتال پرداخت. او معتقد بود در آینده کامپیوتر شما دیگر به‌عنوان قطب برای مطالب شما عمل نمی‌کند. در عوض به‌عنوان فضای ابری ایفای نقش می‌کند. به عبارت دیگر، مطالب شما بر روی سرور ذخیره‌شده و از راه دور توسط شرکت قابل‌اعتماد شما مدیریت می‌شود و همواره جهت استفاده در هر دستگاهی و در هر کجا در اختیار شما خواهد بود. این تفکر سه سال زمان می‌برد تا به مرحله اجرا درآید.

او با یک گام اشتباه، کار را آغاز نمود. در تابستان سال ۲۰۰۸، او محصولی را به نام موبایل می[2] راه‌اندازی کرد. این خدمات با آبونمان گران‌قیمت ۹۹ دلار در هر سال برای افراد آدرس، اسناد، تصاویر، ویدیوها، پست‌های الکترونیک و وقایع تقویم را ذخیره‌کرده و امکان دسترسی به آنها را از راه دور در سیستم ابری ممکن می‌ساخت و نیز آنها را با دستگاههای دیگر، همگام می‌ساخت. در تئوری، شما می‌توانستید به آیپد خود و یا هر کامپیوتر دیگری بروید و به تمام اطلاعات خود، دسترسی داشته باشید. با این حال مشکلات بزرگی هم وجود داشت و آن اینکه این سیستم پیچیده بود، دستگاهها با آن به‌خوبی همگام نمی‌شدند، و ایمیل و سایر اطلاعات به‌طور تصادفی از دست می‌رفتند. تیتر نقد و بررسی والت مسبرگ در ژورنال وال استریت این بود: موبایل می‌اپل برای اعتبار پیدا کردن بیش از حد، ناقص بود.

جابز خشمگین بود. او تیم موبایل می را در سالنی در محوطه اپل، جمع‌آوری نموده و خودش بر روی سکو ایستاد و پرسید: آیا کسی می‌تواند به من بگوید چه کار عجیبی قرار است

1 - iCloud
2 - MobileMe

موبایل می‌انجام دهد؟ سپس اعضای تیم به ارائه پاسخ‌های خود پرداختند، جابز برگشت و فریاد زد: پس چرا آنها را انجام نمی‌دهید؟ او بیش از نیم‌ساعت به سرزنش‌کردن آنها ادامه‌داد. او گفت: شما شهرت اپل را لکه‌دار کرده‌اید. شما باید بابت این موضوع از یکدیگر، متنفر شوید. مسبرگ، دوست ما دیگر به نوشتن چیزهای خوب در مورد ما نمی‌پردازد. سپس در مقابل کلیه کارکنان، او رهبر تیم موبایل می را عزل نموده و ادی کیو را جایگزین او نمود، کسی که کلیه محتویات اینترنتی اپل را بازبینی کرده‌بود. گوگل، آمازون، مایکروسافت و سایر شرکتها به دنبال آن بودند که بتوانند به بهترین وجه کلیه اطلاعات و مطالب خود را در سیستم ابری ذخیره نمایند و آن را با دستگاههای مختلف خود، همگام سازند. بنابراین جابز هم مجدانه به تلاش خود ادامه داد.

استیو می‌گفت: ما نیاز به شرکتی داریم که اطلاعات شما را با سیستم ابری مدیریت‌نماید. فایلهای ویدئویی، آهنگ‌ها، تصاویر، اطلاعات و حتی اطلاعات پزشکی شما را ذخیره‌نماید. اپل اولین شرکتی بود که به این مسئله می اندیشید که کامپیوتر شما به یک مرکز فعالیت دیجیتال تبدیل شود. برنامه‌های ای فتو و ای موی باید با دستگاههای ما، مانند آیپاد و آیفون و آیپد کاملاً همگام باشد. اما طی چند سال آینده، مرکز فعالیت از کامپیوتر شما به سمت سیستم ابری می‌رود. بنابراین این همان استراتژی مرکز فعالیت دیجیتال است، اما مرکز فعالیت در جایی متفاوت است. این بدان معنی است که شما همیشه به مطالب و محتویات خود دسترسی خواهید داشت و مجبور به همگام‌سازی نیستید.

این مهم است که ما این تحول را ایجاد نماییم، به خاطر آنچه که کلیتون کریستنسون معضل ابتکار نامیده - که بیانگر آن است که افرادی که چیزی را اختراع می‌کنند، معمولاً آخرین کسانی هستند که از آن استفاده درست می‌کنند - ما قطعاً نمی‌خواهیم که عقب بمانیم. من قصد دارم موبایل می را مجدداً اختراع نموده و آن را رایگان در اختیار همه قرار بدهم، ما قصد داریم که به همگام‌سازی محتوا به شکل ساده بپردازیم. ما در حال ساختن یک مزرعه سرور در کارولینای شمالی هستیم. ما می‌توانیم تمام همگام‌سازی‌هایی که شما نیاز دارید را تامین نماییم، و به این ترتیب ما می‌توانیم نیاز مشتری را تامین نماییم.

جابز این دیدگاه را در نشست صبح روز دوشنبه خود مورد بحث قرار داد و به تدریج آن را به یک استراتژی جدید تبدیل‌کرد. من ایمیلهایی را به گروهی از افراد در ساعت دو صبح فرستادم. ما در مورد این موضوع بسیار فکر می‌کنیم زیرا این یک کار نیست، بلکه زندگی ما است. اگرچه برخی از اعضای هیئت مدیره، از جمله آل گور ایده ساخت موبایل می به‌صورت رایگان را مورد پرسش قرار دادند، ولی با این حال به حمایت از آن پرداختند. این امر می‌تواند استراتژی ما برای دهه آینده جهت جذب مشتریان به سمت اپل باشد.

سرویس جدید تحت عنوان ای کلود نامگذاری‌شد. جابز در سخنرانی خود برای توسعه دهندگان جهانی اپل در کنفرانس ژوئن ۲۰۱۱ از آن پرده‌برداری کرد. او هنوز در مرخصی استعلاجی بود. او برای چند روز در ماه می به‌دلیل عفونت در بیمارستان بستری شده بود و درد زیادی را تحمل می‌کرد. برخی از دوستان نزدیک او، از او می‌خواستند که به ارائه‌هایش، که نیاز به آماده‌سازی و تمرینات زیاد داشت، خاتمه‌دهد. اما طلوع تکنیک دیگری در عصر دیجیتال، به او انرژی می‌بخشید.

وقتی که او بر روی صحنه مرکز کنفرانس سان فرانسیسکو آمد، یک لباس پشمی سیاه و سفید بر روی یقه اسکی سیاه معمول خود پوشیده بود، و یک لباس گرم نیز در زیر شلوار جین آبی‌اش بر تن داشت. اما او خیلی ضعیف‌تر از همیشه به نظر می‌رسید. جمعیت مدت زیادی ایستاده و او را تشویق می‌کردند. او گفت که: تشویق‌های شما همیشه به من کمک می‌کند و من قدردان شما هستم. اما در عرض چند دقیقه سهام اپل با بیش از ۴ دلار سقوط به ۳۴۰ دلار کاهش یافت. او تلاش قهرمانانه‌ای داشت، اما او ضعیف به نظر می‌رسید. او صحنه را به فیل شیلر و اسکات فرستال جهت نمایش سیستم‌عامل جدید برای مکینتاش و دستگاه موبایل سپرد و سپس برای نشان دادن ای کلود خودش به روی سن آمد. او گفت: حدود ده سال پیش، ما یکی از ما مهم‌ترین بینش‌هایمان را داشته‌ایم. کامپیوتر قرار بود به یک مرکز فعالیت برای زندگی دیجیتال شما تبدیل‌شود. برای فیلم‌ها، عکس‌ها و موسیقی‌های شما. اما این موضوع در چند سال گذشته با شکست مواجه شده است. اما چرا؟ او در مورد مشکل‌بودن همگام‌سازی همه مطالب با هر یک از دستگاهها، صحبت‌کرد. اگر شما یک آهنگی داشته باشید

که آن را در آیپد خود دانلود کرده‌اید، و یا یک تصویری را بر روی آیفون خود قرار داده‌اید، و یا یک ویدیویی را بر روی کامپیوترتان ذخیره کرده‌اید، شما می‌توانید با اتصال کابل یو اس بی کلیه چیزهایی را که می‌خواهید خارج‌نموده و آن را به اشتراک بگذارید. او با خنده گفت: نگه‌داشتن این دستگاه در هنگام رانندگی احمقانه است. ما یک راه‌حل داریم. این تفکر بزرگ بعدی ما است. ما قصد داریم که کامپیوتر را تنزل رتبه دهیم و آنرا فقط به‌عنوان یک دستگاه بدانیم، ما قصد داریم که مرکز فعالیت دیجیتال را به سمت سیستم ابری حرکت‌دهیم.

جابز به‌خوبی آگاه‌بود که این «بینشی بزرگ» است و در واقع واقعاً جدید نیست. او در مورد موبایل می، گفت: به من اجازه دهید تا بگویم که آن تجربه‌خوبی نبود. اما او به ای کلود اشاره‌کرد و گفت روشن‌است که این یکی بسیار بهتر خواهد شد. پست الکترونیکی، دفترچه تلفن و تقویم فوراً همگام شدند. برنامه‌های کاربردی، عکس‌ها، کتاب‌ها و اسناد نیز وجود دارند. جابز و ادی کیو بیشتر اوقات با شرکت‌های موسیقی در ارتباط بودند. اپل هجده میلیون آهنگ بر روی سرور سیستم ابری خود داشت. اگر شما هر یک از دستگاه‌ها یا رایانه‌های اپل را داشته باشید، اپل دسترسی به نسخه‌ای با کیفیت بالای آنرا بر روی تمام دستگاه‌های شما بدون صرف زمان و تلاش جهت آپلود آن فایل به سیستم ابری برای شما ممکن می‌سازد. او گفت: این سیستم همیشه کار می‌کند.

این مفهوم ساده که همه چیز به‌طور یکپارچه کار می‌کنند، مثل همیشه مزیت رقابتی اپل بود. تبلیغات مایکروسافت برای بیش از یک سال قدرت سیستم ابری بوده است و سه سال قبل، ریاست معماری نرم‌افزار آن، ری ازی[1] بود. اما ازی مایکروسافت را در پایان ۲۰۱۰ ترک کرد و پیشرفت محاسباتی سیستم ابری این شرکت هرگز در دستگاههای مصرف‌کننده، نمایان نگردید. آمازون و گوگل هر دو به ارائه خدمات سیستم ابری در سال ۲۰۱۱ پرداختند، اما هیچ‌کدام از این شرکتها دارای توانایی لازم جهت ادغام سخت‌افزار و نرم‌افزار و محتوای انواع دستگاهها، نبودند. اپل همه اجزاء زنجیره را تحت‌کنترل قرار داده و همه آنها را به‌گونه‌ای

1 - Rey Ozzie

طراحی‌نموده که با همکاری با یکدیگر، کار کنند: دستگاهها، رایانه‌ها، سیستم عامل‌ها و نرم‌افزارهای کاربردی، همراه با فروش و ذخیره‌سازی محتوا.

البته، این سیستم تنها زمانی به‌صورت یکپارچه کار می‌کند که شما فقط از دستگاههای اپل استفاده‌کنید. و این خودش یک مزیت بزرگ برای اپل است: نگه‌داشتن مشتری. هنگامی که شما یکبار ازای کلود استفاده‌نمودید، استفاده از کیندل و یا اندروید، برایتان کار مشکلی خواهد بود. موسیقی موردعلاقه و سایر مطالب شما با آنها همگام نمی‌گردد و در واقع حتی ممکن‌است که کار نکنند.

جابز به من بیش از صبحانه صبح روز بعد گفت: «ما داریم فکر می‌کنیم که آیا باید یک کلاینت موسیقی برای اندروید انجام‌بدهیم یا نه؟ ما به‌منظور فروش بیشتر آیپد، آیتیونز را بر روی ویندوز قرار دادیم. اما قراردادن برنامه موسیقی در اندروید مزیت خاصی برای ما ندارد، الا اینکه بخواهیم کاربران اندروید را خوشحال‌کنیم و من هم مطمئناً قصد خوشحال‌کردن کاربران اندروید را ندارم».

فصل سی و هشتم

مرحله سوم

نبرد گرگ و میش

روابط خانوادگی

جابز به شدت آرزو داشت که تا ژوئن سال ۲۰۱۰ یعنی زمان فارغ‌التحصیلی پسرش از دبیرستان دوام بیاورد. او می‌گفت: «وقتی که تشخیص دادند من سرطان دارم، با خدا یا هر چیز دیگری معامله‌ای کردم، من واقعاً می‌خواستم فارغ التحصیلی رید را ببینم و همین به من کمک کرد که بتوانم سال ۲۰۰۹ را دوام بیاورم».

رید به‌عنوان دانش‌آموز سال آخر به طرز عجیبی شبیه پدرش در سن ۱۸ سالگی بود، لبخند عالمانه و تا حدودی عصیان‌آمیز، چشم‌های تیره و موهای پرپشت و تیره‌ای داشت. اما آنچه از مادرش به ارث برده بود، مهربانی و همدلی بود، او در همدلی به‌طرز دردناکی حساس بود و اینها خصوصیاتی بودند که پدرش از آنها محروم بود. او به وضوح خون‌گرم بود و اشتیاق خاصی برای خوشنودکردن دیگران داشت. هر وقت پدرش با اخم و تخم سر میز آشپزخانه نشسته و به زمین خیره شده بود - این صحنه‌ای بود که هنگام مریضی‌اش اغلب دیده می‌شد - تنها چیزی که مطمئناً برقی در چشم‌های او می‌آورد، آمدن رید به آشپزخانه بود.

رید عاشق پدرش بود، مدت زیادی از شروع کارم روی این کتاب نگذشته بود که رید به محل اقامت من سری‌زد و مثل پیشنهادی که اغلب پدرش می‌داد خواست که قدمی بزنیم. او با نگاهی کاملاً جدی به من گفت که پدرش یک تاجر سودجو و بی‌احساس نیست، بلکه عشق به کارش و افتخار به محصولاتی که می‌سازد به او انگیزه می‌دهد. بعد از آنکه تشخیص‌دادند جابز به سرطان مبتلاست، رید شروع‌کرد تا تابستان‌هایش را با کار در آزمایشگاه تومورشناسی استنفورد بگذراند و به مرتب‌کردن دی.ان.ای می‌پرداخت تا نشانه‌هایی ژنتیکی برای سرطان روده بزرگ کشف‌کند. در یک آزمایش او این مسئله را پیگیری‌کرد که چگونه جهش‌هایی در خانواده‌ها نفوذ می‌کنند.

جابز اظهار داشت: «با وجود اینکه این بیماری تقریباً نکته مثبتی ندارد اما یکی از روزنه‌های امیدی که در مورد مریض‌شدن من وجود دارد این است که بیماری‌ام باعث شد رید زمان زیادی را به تحقیق و بررسی در کنار پزشک‌های مجرب اختصاص‌دهد. شوق و ذوق او برای این کار دقیقاً مثل احساسی است که من زمانی که هم‌سن او بودم، نسبت به کامپیوتر

داشتم. من فکر می‌کنم بزرگترین ابداعات قرن ۲۱، فصل مشترک زیست‌شناسی و فناوری می‌باشد. عصر جدیدی رو به ظهور است، دقیقاً مثل زمانی که من هم‌سن او بودم و عصر دیجیتالی جدیدی در حال شکل‌گیری بود.

رید تحقیقاتش در مورد سرطان را مبنای گزارش سال آخر خود قرار داد و آن را در مدرسه «بهارهای بلورین در زمین‌های بلند» به کلاس خود ارائه‌داد. همان‌طور که او به توضیح در این باره پرداخت که چگونه از رنگ‌ها و دستگاه‌های گریز از مرکز استفاده می‌کند تا دی‌ان‌ای تومورها را مرتب نماید، پدرش به همراه بقیه اعضای خانواده در میان حضار نشسته بود و لبخند می‌زند. جابز بعد از این اتفاق گفت: «من در خیالات خود به این فکر می‌کنم که رید با خانواده‌اش اینجا در پالوآلتو خانه‌ای بگیرد و به‌عنوان دکتر استنفورد با دوچرخه‌اش سر کار برود».

سال ۲۰۰۹ زمانی که به نظر می‌رسید جابز رو به موت است رید خیلی زود برای خودش مردی شده بود. در طی مدتی که پدر و مادرش به ممفیس رفته بودند او از خواهران کوچکترش مراقبت می‌کرد و رفتار پدرمآبانه و حمایتگری پیدا کرده بود. اما وقتی در بهار ۲۰۱۰، سلامت پدرش تثبیت شد او روحیه شوخ و بازیگوش خود را بازیافت. یک روز سر شام او درباره اینکه با دوستانش برای شام کجا بروند، با خانواده‌اش مشورت می‌کرد. پدرش ایل فورنایو را پیشنهاد کرد، جایی که در پالوآلتو باب بود. رید گفت که نتوانسته جا رزرو کند. پدرش پرسید: «می‌خواهی من امتحان کنم؟» و رید قبول‌نکرد، او می‌خواست خودش کار را انجام دهد. ارین، فرزند وسط خانواده که کمی خجالتی بود پیشنهاد کرد که می‌تواند در باغچه خانه یک چادر سرخپوستی به‌پا کند و به همراه ایوه خواهر کوچکترش، شام رمانتیکی در آنجا برای آنها تدارک ببینند. رید بلندشد و او را بغل‌کرد. او قول‌داد که زمان دیگری دوستانش را به چنین جایی دعوت‌کند.

یک روز شنبه رید یکی از اعضای تیم «بچه‌های آزمون نمایشی» مدرسه‌اش بود که در یک ایستگاه محلی تلویزیونی به رقابت می‌پرداختند. خانواده به غیر از ایوه - که به نمایش اسب سواری رفته بود- به آنجا رفته بودند تا او را تشویق‌کنند. همان‌طور که کارکنان صدا و سیما در اطراف می‌چرخیدند و آماده می‌شدند، پدر رید سعی می‌کرد ناشکیبایی خود را کنترل کند و

در میان بقیه والدین که در ردیف‌های صندلی تاشو نشسته بودند، پنهان باقی‌بماند. اما او با شلوار جین و ژاکت یقه‌دارش کاملاً به چشم می‌آمد و شناخته می‌شد. زنی صندلی خود را دقیقا کنار او کشید و شروع به عکس‌گرفتن کرد. جابز بدون آنکه به او نگاه‌کند بلند شد و به قسمت انتهایی دیگر ردیف رفت. وقتی که رید روی سن آمد پلاک اسمش او را «رید پاول» معرفی می‌کرد. میزبان برنامه از دانش‌آموزان پرسید که وقتی بزرگ شدند چه کاره می‌خواهند شوند. پاسخ رید «محقق بیماری‌های سرطانی» بود.

جابز سوار بر مرسدس دو سرنشینه SL55 خود بود و رید را همراه خود می‌برد، در حالی که همسرش با ماشین خود و به همراه ارین پشت سر آنها حرکت می‌کرد. در مسیر خانه او از ارین پرسید که به نظر او چرا پدرش قبول نمی‌کند تا برای اتومبیلش پلاک بگذارد. او جواب داد: «می‌خواهد سرکش و نافرمان باشد» بعدها همین سوال را از جابز پرسیدم. او گفت: «چون بعضی اوقات مردم مرا دنبال می‌کنند، و اگر پلاک داشته باشم آنها می‌توانند محل زندگی‌ام را پیدا کنند. اما الان با وجود نقشه‌های گوگل این کار در حال منسوخ‌شدن است. پس در واقع حدس می‌زنم فقط به این دلیل است که نمی‌خواهم».

در طول مراسم فارغ‌التحصیلی رید، پدرش از گوشی آیفون خود ایمیلی برای من فرستاد که شادی در آن موج می‌زد: «امروز یکی از شادترین روزهای من است، رید از دبیرستان فارغ‌التحصیل می‌شود. همین‌الان و با وجود همه مسائل من اینجا هستم». آن شب یک مهمانی در خانه آنها و در کنار دوستان نزدیک و خانواده برپا بود. بعد جابز پسرش را بیرون برد تا با هم به انباری طویله مانند بروند و یکی از دو دوچرخه‌اش را که دیگر سوار نمی‌شد به او پیشنهاد کند. رید به شوخی گفت که دوچرخه ایتالیایی کمی جلف به نظر می‌رسد، جابز به او گفت که دوچرخه کناری‌اش را بردارد که محکم و هشت دنده است. وقتی رید گفت که مدیون خواهد بود، جابز جواب‌داد: «لازم‌نیست مدیون باشی، چون تو دی.ان.ای من را داری» چند روز بعد داستان اسباب‌بازی‌های۳ به نمایش عمومی درآمد. جابز این نمایش سینمایی سه قسمتی را از اول مثل بچه‌ای پرورش‌داده و بزرگ کرده بود، و قسمت آخر در مورد احساسات مربوط به

رفتن اندی به دانشکده بود. مادر اندی می‌گوید: «کاش همیشه می‌توانستم با تو باشم» اندی جواب می‌دهد: «همیشه خواهی بود».

رابطه جابز با دو دختر کوچکترش تقریباً سردتر بود. او توجه کمتری به ارین می‌کرد. ارین دختری ساکت و درون‌گرا بود و به نظر می‌رسید نمی‌داند دقیقاً چطور باید با پدرش رفتار کند، خصوصاً زمانی که پدرش پرخاشگر و بداخلاق می‌شود. او خانم جوان جذاب و متینی بود و نسبت به پدرش حساسیت بیشتری داشت. او فکر می‌کرد شاید بخواهد یک معمار شود، شاید چون پدرش به این زمینه علاقه‌داشت و او هم ذهن خوبی برای طراحی داشت. اما وقتی پدرش مشغول نشان‌دادن طراحی‌های محوطه جدید اپل به رید بود، او سمت دیگر آشپزخانه نشسته بود و ظاهراً به فکر جابز نرسید که او را نیز دعوت‌کرده و وارد بحث کند.

در بهار سال ۲۰۱۰، امید بزرگ او این بود که پدرش او را به مراسم اهدای جوایز اسکار ببرد. او عاشق سینما بود، حتی مهم‌تر از این، او می‌خواست با پدرش و با هواپیمای خصوصی او پرواز کند و با او روی فرش قرمز راه رود. پاول خیلی مشتاق بود که از سفر صرف‌نظر کند و سعی کرد با همسرش صحبت‌کرده و او را راضی‌کند که ارین را با خود ببرد. اما او این ایده را رد کرد.

یک بار زمانی که نوشتن این کتاب رو به پایان بود، پاول به من گفت که ارین می‌خواهد با من مصاحبه‌ای داشته باشد. این کاری نبود که من بخواهم درخواست کنم، چون او آن زمان فقط ۱۶ سال داشت. اما من موافقت‌کردم. نکته‌ای که ارین بر آن تاکید داشت این بود که او متوجه شده بود چرا پدرش همیشه مهربان و ملاحظه‌کار نبود و او این را پذیرفته بود. او گفت «پدرم تمام تلاش خود را می‌کند تا هم یک پدر خوب و هم مدیر عامل اپل باشد، و هر دو را خیلی خوب کنترل می‌کند. گاهی اوقات آرزو می‌کنم کاش بیشتر به من توجه می‌کرد اما می‌دانم کاری که انجام می‌دهد خیلی مهم می‌باشد و به نظرم این خیلی جالب است، پس من مشکلی ندارم. واقعاً توجه بیشتری نمی‌خواهم».

جابز به فرزندانش قول داده بود که وقتی به سن نوجوانی رسیدند هر کدام را به سفر مورد علاقه‌شان ببرد. رید کیوتو را انتخاب‌کرد چون می‌دانست که پدرش تا چه حد شیفته آرامش آن شهر زیبا است. عجیب نبود که ارین هم در سال ۲۰۰۸ وقتی ۱۳ ساله شد کیوتو را انتخاب

کرد. بیماری پدرش باعث‌شد که سفر را لغو کند، پس قول‌داد که او را در سال ۲۰۱۰، وقتی که حالش بهتر شد، به آنجا ببرد. اما ماه ژوئن آن سال تصمیم‌گرفت که نمی‌خواهد برود. ارین دمغ شده بود اما اعتراضی نکرد. در عوض مادرش به همراه دوستان خانوادگی او را به فرانسه برد، و آنها سفر به کیوتو را برای جولای برنامه‌ریزی کردند.

پاول نگران‌بود که همسرش دوباره سفر را کنسل‌کند، پس وقتی که کل خانواده در اوایل جولای به سمت روستای کونا واقع در هاوایی که قسمت اول سفر بود پرواز کردند پاول هیجان‌زده شده بود. اما جابز در هاوایی دندان‌درد بدی گرفت که آن را پشت گوش انداخت، مثل اینکه می‌توانست پوسیدگی دندانش را با اراده خود از بین ببرد. وضع دندانش خراب‌شد و باید درست می‌شد. سپس بحران آنتن آیفون۴ رخ‌داد و او تصمیم‌گرفت فوراً به کوپرتینو بازگردد و رید را با خود ببرد. پاول و ارین در هاوایی ماندند و امیدوار بودند که جابز بازگردد و به برنامه‌هایش ادامه‌داده و آنها را به کیوتو ببرد. جابز بعد از کنفرانس مطبوعاتی‌اش به هاوایی برگشت تا آنها را برداشته و به ژاپن ببرد. پاول به یکی از دوستانش گفت: «این معجزه است» درحالیکه رید در پالوآلتو از از ایوه مراقبت می‌کرد، ارین و پدر و مادرش در تاواریا دیوکان ماندند. و در هتلی با سادگی شگفت‌انگیزی که جابز بسیار دوست داشت، اقامت‌کردند. ارین چنین یادآوری کرد که: «معرکه بود».

۲۰ سال پیش جابز خواهر ناتنی ارین، لیزا برنان جابز را که تقریباً هم‌سن اکنون ارین بود، به ژاپن برده بود. یکی از قوی‌ترین خاطرات او غذا خوردن با جابز بود که وعده‌های مسرت‌بخشی بودند، و هم‌چنین نگاه کردن به او در حال لذت‌بردن از سوشی یوناگی و دیگر غذاهای‌های خوشمزه، با توجه به اینکه او در غذا خوردن فرد ایرادگیری بود. لیزا که می‌دید او از غذا خوردن لذت می‌برد برای اولین بار با او احساس راحتی می‌کرد. ارین نیز تجربه مشابهی داشت: «پدر هر روز می‌دانست که برای نهار کجا می‌خواهد برود. او به من می‌گفت که یک مغازه سوشی خیلی خوب می‌شناسد و مرا با خود به آنجا برد، و غذا چنان خوب بود که سخت می‌توان یک بار دیگر چنین سوشی‌ای خورد، چون هیچ چیز حتی شبیه به آن نمی‌شود» آنها

علاوه بر این یک رستوران سوشی کوچک در همسایگی خود پیدا کردند و جابز آن را در گوشی آیفون خود با عنوان «بهترین سوشی که تا به حال خورده‌ام» ذخیره‌کرد.

دختر کوچکتر آنها، ایوه فرد کاملاً متفاوتی بود. او صبور و متکی به خود بود و به هیچ عنوان از پدرش نمی‌ترسید. او علاقه خیلی زیادی به اسب‌سواری داشت و عزم کرده بود آن را تا المپیک ادامه‌دهد. وقتی که یک مربی به او گفت که این کار، کار سختی است. او پاسخ داد: «فقط دقیقاً به من بگو چه کاری باید انجام دهم، من آن را انجام می‌دهم». مربی این کار را کرد و او با جد و جهد تمام برنامه تمرینی را دنبال می‌کرد. وادار کردن جابز به هر چیزی، کاری بسیار سخت بود و ایوه در این امر تخصص‌داشت، او اغلب مستقیماً به معاون پدرش در محل کار تماس می‌گرفت تا مطمئن‌شود که چیزی به برنامه‌کاری او اضافه نشده است. علاوه بر این او مذاکره‌کننده خوبی هم بود.

یک روز آخر هفته در سال ۲۰۱۰ وقتی که خانواده مشغول برنامه‌ریزی یک سفر بودند، ارین می‌خواست حرکت خانواده را نیم روز عقب بیاندازد. اما می‌ترسید از پدرش درخواست کند. ایوه که آن موقع ۱۲ ساله بود برای این کار داوطلب شد و سر شام مسئله را با پدرش مطرح‌کرد، انگار که وکیلی در مقابل دیوان عالی باشد. جابز حرف او را قطع‌کرد: «نه، فکر نکنم بخواهم» اما روشن بود که او بیشتر از اینکه ناراحت‌شود، به نظرش قضیه جالب آمد، و سرگرم شده بود. عصر همان روز، ایوه کنار مادرش نشست تا به تجزیه و تحلیل راه‌های مختلفی بپردازد که از طریق آنها می‌توانست دعوی خود را بهتر ارائه‌کرده و به نتیجه برساند.

جابز پس از آن، روحیه او را تحسین می‌کرد و ابعاد زیادی از شخصیت خود را در او می‌دید. او گفت: «ایوه مثل یک هفت تیر می‌ماند و اراده او بیشتر از هر بچه دیگری است که تا به حال دیده‌ام». او خیلی خوب شخصیت ایوه را درک می‌کرد، شاید به این خاطر که شخصیتش تقریباً شبیه به خود او بود. او چنین توضیح داد که: «ایوه بیشتر از آنچه خیلی از مردم فکر می‌کنند حساس است. او چنان باهوش است که می‌تواند مردم را کمی بپیچاند، پس این یعنی اینکه او مردم را از خود می‌راند و خودش را تنها نگه می‌دارد. او دارد راهی برای این

پیدا می‌کند که چگونه خودش باشد، اما این کار را طوری در حاشیه تنظیم کرده که نمی‌تواند دوستانی را که به آنها نیاز دارد برای خود داشته باشد».

رابطه جابز با همسرش گاهی بغرنج می‌شد اما او همیشه با همسر خود صادق و به او وفادار بود. لارین پاول دلسوز و دانا بود و نیرویی ثبات‌آفرین و تعادل‌بخش داشت. برخورد پاول در مسائل کاری آرام، در مسائل خانوادگی قاطع و در موارد پزشکی شدید و حتی خشن بود. اوایل ازدواجشان او به‌طور شریکی «راه دانشکده» را تاسیس و افتتاح کرد، راه دانشکده یک طرح ملی برای بعد از مدرسه بود که به بچه‌های محروم کمک می‌کرد از دبیرستان فارغ‌التحصیل شده و به دانشکده راه پیدا کنند. از آن زمان او به نیرویی پیشگام در جنبش ساماندهی آموزش و پرورش تبدیل‌شد. جابز اقرار کرد که کار همسرش را تحسین می‌کند. «کاری که او با راه دانشکده کرد، واقعاً مرا تحت‌تاثیر قرار داد». اما او معمولاً عادت‌داشت تلاش‌های انسان دوستانه را دست‌کم بگیرد و هیچ‌وقت از مراکز پس از مدرسه او دیدن نکرد.

در فوریه سال ۲۰۱۰ جابز تولد ۵۵ سالگی‌اش را تنها با خانواده‌اش جشن گرفت. آشپزخانه با نوارهای رنگی و بادکنک تزئین شده بود و فرزندانش به او یک تاج اسباب‌بازی به رنگ قرمز مخملی دادند و او آن را روی سر گذاشت. اکنون که او از یک سال طاقت‌فرسا دست و پنجه نرم کردن با بیماری‌ها نجات‌یافته و بهبود پیدا کرده بود، پاول امید داشت که او وقت بیشتری را صرف خانواده‌اش کند. اما او بیشتر تمرکز خود را روی کارش گذاشت. او به من گفت: «فکر می‌کنم برای خانواده خصوصاً برای دخترها سخت بود. بعد از دو سال بیماری بالاخره کمی بهتر می‌شود و آنها انتظار داشتند او کمی هم به آنها توجه کند اما این کار را نکرد. بنا به گفته خود پاول او می‌خواست مطمئن‌شود که هر دو بعد شخصیتی جابز در این کتاب انعکاس پیدا کرده و نگاشته‌شود. او اظهار داشت: «مثل بسیاری از مردان بزرگ که نبوغشان خارق‌العاده است، او در تمام زمینه‌ها خارق‌العاده نیست. او ملاحظه‌کاری و نزاکت اجتماعی ندارد، مثلاً خودش را جای بقیه مردم نمی‌گذارد اما با تمام وجود به توانمند ساختن بشریت، پیشرفت او و قرار دادن ابزارهای مناسب در دست بشر اهمیت می‌دهد».

رئیس‌جمهور اوباما

پاول در سفری به واشنگتن، در اوایل پاییز سال ۲۰۱۰، با برخی از دوستان خود در کاخ سفید ملاقات کرد. آنها به او گفتند که رئیس‌جمهور اوباما اکتبر همان سال به دره سیلیکون خواهد رفت. او پیشنهاد کرد که شاید رئیس‌جمهور تمایل داشته باشد که با شوهر او ملاقاتی داشته باشد. معاونین اوباما از این ایده خوششان آمد، این پیشنهاد با تاکید جدیدی که اوباما روی رقابت جویی داشت سازگار بود. به علاوه، جان دوور که در موارد مخاطره‌آمیز سرمایه‌گذاری می‌کرد و یکی از دوستان نزدیک جابز شده بود، در جلسه هیئت مشاورین رئیس‌جمهور در ساماندهی اقتصاد از نظرات جابز در این‌باره صحبت کرده بود، چرا که ایالات متحده در حال از دست دادن برتری خود بود. او نیز پیشهاد کرد که اوباما باید با جابز دیدار کند. پس یک نیم ساعت در برنامه اوباما به نشستی در فرودگاه وستین سانفرانسیسکو اختصاص داده شد.

فقط یک مشکل وجود داشت: وقتی پاول با همسرش در این مورد صحبت کرد او گفت که نمی‌خواهد چنین کاری کند. او از اینکه پاول بدون اطلاعش برنامه را تنظیم‌کرده ناراحت شده بود. او به پاول گفت: «من نمی‌خواهم وارد لیست شده و به جلسه‌ای ظاهری تن دهم تا او بتواند گزینه ملاقات با یک مدیر عامل را در لیست خود تیک بزند». پاول پافشاری کرد که اوباما واقعاً مشتاق است که با تو دیداری داشته باشد. جابز جواب‌داد که اگر واقعاً چنین است پس اوباما باید خودش شخصاً تماس‌گرفته و درخواست ملاقات کند. این ممانعت و کناره‌گیری پنج روز ادامه داشت. پاول با رید که آن زمان در استنفورد بود، تماس‌گرفت تا برای شام به خانه آمده و سعی‌کند پدرش را راضی کند، بالاخره جابز نرم شد.

ملاقات آنها در واقع ۴۵ دقیقه به طول انجامید و جابز سعی نکرد آن را زودتر تمام‌کند. در همان آغاز نشست جابز به اوباما گفت که: «شما فقط یک دوره رئیس‌جمهور خواهید ماند». او گفت برای اینکه چنین اتفاقی نیفتد، دولت باید خیلی بیشتر از اینها با تجارت همراه باشد. او توضیح‌داد که چقدر کارخانه‌ساختن در چین راحت است، و گفت این روزها چنین کاری در آمریکا تقریباً غیرممکن است و قسمت اعظم این امر به علت قوانین و هزینه‌های غیرضروری می‌باشد. علاوه بر این جابز سیستم آموزش و پرورش آمریکا را مورد نقد قرار داد و گفت این

سیستم به طرز مایوس‌کننده‌ای قدیمی شده و قوانین کار اتحادیه آن را لنگ کرده است. تا زمانی که وضع اتحادیه‌های معلمان نابسامان است، تقریباً هیچ امیدی برای بهبود وضع آموزش و پرورش وجود ندارد. او گفت باید با معلمان مثل افراد حرفه‌ای رفتار کرد، نه مثل کارگران صنعتی که در خط مونتاژ مشغول به‌کارند. مدیران باید بتوانند معلمان را براساس کیفیت کارشان اخراج یا استخدام کنند. مدارس باید حداقل تا ساعت شش عصر باز باشند و سال تحصیلی آنها یازده ماه باشد. او افزود: مسخره است که در آمریکا هنوز کلاس‌های درسی اینگونه‌اند که معلم پای تخته بایستد و از کتاب‌های درسی استفاده‌کند. تمام کتاب‌ها، ابزارهای آموزشی و ارزشیابی‌ها باید دیجیتال بوده و بتوان از آنها به‌طور متقابل و گروهی استفاده‌کرد، این هماهنگی باید متناسب با هر دانش‌آموز بوده و بی‌درنگ بازخورد کار دانش‌آموز را ارائه‌دهند.

جابز پیشنهاد کرد که یک گروه شش یا هفت نفری از مدیران عامل شرکت های معروف تشکیل دهد، مدیر عامل‌هایی که واقعاً بتوانند توضیح‌دهند که آمریکا با چه چالش‌هایی در زمینه ابداع و اختراعات مواجه است، رئیس‌جمهور با این پیشنهاد موافقت‌کرد. پس جابز نام افرادی را که می‌خواست در جلسه ماه دسامبر در واشنگتن شرکت‌کنند، یادداشت کرد.

متاسفانه بعد از اینکه والری جرت و معاونین رئیس‌جمهور افراد دیگری را به لیست اضافه کردند، لیست به بیش از بیست نفر رسید و جفری ایملت در رأس لیست قرار گرفت. جابز به جرت ایمیلی فرستاد و گفت این لیست زیادی طولانی است و او قصد رفتن به چنین جلسه‌ای را ندارد. در واقع بنا به توضیحی که دوور به‌طور خصوصی به رئیس‌جمهور داده بود، پیش از آن، مشکلات سلامتی جابز دوباره زخم باز کرده بودند، پس در هر صورت قادرنبود در آن مراسم حضور پیدا کند.

در فوریه سال ۲۰۱۱، دوور شروع به تدارک برنامه یک مهمانی شام کوچک برای رئیس‌جمهور اوباما در دره سیلیکون نمود. او و جابز به همراه همسرانشان برای شام به اویا، یک رستوران یوانی در پالوآلتو، رفتند تا یک لیست کوتاه از مهمانان تهیه‌کنند. دوازده خدای تکنولوژی منتخب کسانی را شامل می‌شد نظیر: اریک اشمیت از گوگل، کارول بارتز از یاهو، مارک زوکر برگ از فیس بوک، جان چیمبرز از کیسکو، لری السیون از اوراکل، آرک لوینسون از

جننتک، و رید هیستینگز از نتفلیکس. توجه جابز به جزئیات مهمانی به غذا هم کشیده شد. دوور لیست غذای پیشنهادی را فرستاد و او پاسخ‌داد که بعضی از غذاهای پیشنهادشده توسط مسئول تدارکات - میگو، سالاد عدس، ماهی کاد - زیادی تجملی هستند و «با شخصیت تو سازگاری ندارند جان. خصوصاً او با دسر برنامه‌ریزی شده مخالفت‌کرد، قرار بود دسر پای کرم‌داری باشد که روی آن شکلات‌های لوبیا شکل گذاشته‌اند، اما پرسنل ارشد کاخ سفید در این امر بر او تفوق یافتند و به مسئول تدارکات گفتند که رئیس‌جمهور از پای کرم‌دار خوشش می‌آید. از آنجا که جابز به حدی وزن کم کرده بود که خیلی زود سردش می‌شد، دوور خانه را چنان گرم نگه داشته بود که زوکنبرگ به‌شدت عرق می‌ریخت. جابز که کنار رئیس‌جمهور نشسته بود مراسم را با این جمله شروع‌کرد که: «علی‌رغم مسلک‌های سیاسی ما، می‌خواهم بدانید که ما به این دلیل اینجا هستیم که هر کاری که شما بخواهید، برای کمک به کشورمان انجام دهیم».

با وجود این، مراسم ابتدا به فهرست تکرار پیشنهادهایی تبدیل‌شد مبنی بر اینکه رئیس‌جمهور چه کاری می‌تواند برای تجارت‌های آنجا انجام دهد. برای مثال چیمبرز پیشنهاد بازگشت تعطیلی مالیاتی را پیش‌کشید، این پیشنهاد به شرکت‌های بزرگ این اجازه را می‌داد که برای سودهای به‌دست آمده در خارج از کشور مالیات ندهند، اما به شرط اینکه آنها این سود را با خود به ایالات متحده بازگردانده و برای مدت معینی آن را صرف سرمایه‌گذاری کنند.

رئیس‌جمهور رنجیده‌خاطر شد. زوکنبرگ نیز ناراحت‌شده رو به والدی جرت کرد که سمت راست او نشسته بود و به نجوا به او گفت: «قرار است ما در مورد آنچه برای کشور مهم است صحبت کنیم. چرا او فقط از این می‌گوید که چه چیزی برای خودش خوب است؟»

دوور با صدا کردن هر شخص و درخواست ارائه لیستی از عناوین اقدامات لازم توانست دوباره بحث را روی موضوع اصلی متمرکزکند. وقتی نوبت به جابز رسید او بر نیاز مهندسان بیشتر تاکید کرد و پیشنهادنمود که باید به هر دانش‌آموز خارجی که در ایالات متحده مدرک مهندسی گرفته ویزا داده شود تا در کشور بماند. اوباما گفت که این کار تنها در لفاف «مصوبه رویایی» امکان‌پذیر است، مصوبه‌ای که به اتباع خارجی که به‌عنوان افراد خردسال و زیر سن قانونی وارد کشور می‌شدند و دوره دبیرستان را به اتمام می‌رساندند، این امکان را خواهد داد

که به مقیمان قانونی تبدیل‌شوند. چیزی که جمهوری‌خواهان از آن جلوگیری کرده بودند. جابز این را یک نمونه آزاردهنده از این مسئله دانست که چگونه سیاست‌مداران می‌توانند امور را فلج کنند. او خاطرنشان کرد: «رئیس‌جمهور خیلی باهوش است اما دائماً برای ما دلایلی می‌آورد که چرا کارها قابل‌اجرا نیستند، این مرا عصبانی می‌کند».

جابز در ادامه پافشاری کرد که باید راهی پیدا شود که مهندسان آمریکایی بیشتری را آموزش دهد. او اظهار داشت که اپل ۷۰۰/۰۰۰ کارگر کارخانه دارد که در چین مشغول به کار هستند و این کار به ۳۰/۰۰۰ مهندس نیاز دارد که به‌طور اینترنتی آن کارگران را هدایت‌کنند. او گفت: «چنین تعدادی در آمریکا پیدا نمی‌شود که بتوان آنها را استخدام نمود». لازم نبود که این مهندسین کارخانه دکترا داشته باشند یا نابغه باشند، تنها چیزی که آنها نیاز داشتند مهارت‌های مهندسی پایه برای تولید بود. آموزشگاه‌های فنی و حرفه‌ای، دانشکده‌های فوق دیپلم، یا آموزشگاه‌های بازرگانی می‌توانستند آنها را تربیت‌کنند. او تصریح‌کرد که: «اگر می‌توانستید چنین مهندسانی را تربیت‌کنید ما می‌توانستیم کارخانه‌های تولیدی بیشتری در اینجا راه‌اندازی کنیم» این بحث تاثیر شگرفی بر رئیس‌جمهور گذاشت. در طی ماه بعد او دو یا سه بار به معاونانش گفت: «ما باید برای آموزش آن ۳۰/۰۰۰ مهندس تولیدکننده که جابز درباره آنها با ما صحبت کرد، راه‌هایی پیدا کنیم».

جابز خوشحال‌بود که اوباما قضیه را دنبال می‌کند و آنها چند بار بعد از آن جلسه با هم تلفنی صحبت‌کردند. او پیشنهاد کرد که در ساخت تبلیغات سیاسی اوباما برای رقابت ۲۰۱۲ همکاری کند. او در سال ۲۰۰۸ نیز پیشنهاد مشابهی داده بود، اما وقتی استراتژیست اوباما، دیوید اکسلرود، کاملاً مودب و ملاحظه‌کار نبود، ناراحت و رنجیده شده بود. جابز چند هفته بعد از آن مهمانی به من گفت: «به نظر من تبلیغات سیاسی افتضاح است. خیلی دوست‌دارم لی کلاو را از بازنشستگی درآورم تا با هم آگهی‌های فوق‌العاده‌ای برای او طراحی کنیم». جابز تمام طول هفته را با درد جنگیده بود. اما صحبت درباره سیاست به او انرژی می‌داد.

سومین مرخصی پزشکی، ۲۰۱۱

سرطان همیشه هنگام بروز مجدد خود علامت خطرهایی می‌داد. جابز با این مسئله آشنایی

داشت. او اشتهایش را از دست می‌داد و در تمام بدنش احساس درد می‌کرد. دکترهایش آزمایش‌هایی انجام می‌دادند ولی هیچ چیزی تشخیص نمی‌دادند، و به او اطمینان می‌دادند که هنوز سالم به نظر می‌رسد. اما او بهتر می‌دانست. سرطان روش‌های اخطاردهی خاص خودش را داشت، و چند ماه بعد او علائمی را حس می‌کرد که می‌دانست با وجود آنها دکترها متوجه خواهند شد دیگر سرطانش واقعاً رو به بهبود نیست.

یک چنین پسرفتی در اوایل نوامبر ۲۰۱۰ شروع شد. او درد داشت، دیگر غذا نمی‌خورد و باید از طریق سیاهرگ و توسط پرستاری که به خانه می‌آمد تغذیه می‌شد. دکترها هیچ اثری از تومورهای بیشتر پیدا نکردند، و تصور کردند که این تنها یکی دیگر از مبارزات او با عفونت‌ها و اختلالات گوارشی است. او هیچ‌وقت کسی نبود که درد را با شکیبایی تحمل‌کند، پس دکترها و خانواده‌اش تا حدودی به شکایت‌های او عادت کرده بودند.

او و خانواده‌اش برای روز عید شکرگزاری به روستای کونا رفتند، اما وضع غذاخوردن او بهتر نشد. نهارخوری آنجا در یک اتاق عمومی بود، و دیگر مهمانان تظاهر می‌کردند که متوجه نشده‌اند که جابز لاغر و نهیب می‌لرزد و سر غذاها ناله و شکایت کرده و لب به غذایش نمی‌زند. این مسئله برای تفریحگاه و مهمان‌هایش گواهی بر این بود که سلامتی او دیگر بر نمی‌گردد. وقتی که جابز به پالوآلتو بازگشت به طرز روز افزونی احساساتی و دلمرده شده بود. او به بچه‌هایش گفت که فکر می‌کند دارد می‌میرد و با این فکر که شاید دیگر هیچ‌وقت یکی دیگر از تولدهای آنها را نبیند احساس خفگی می‌کند.

تا کریسمس وزن او به ۱۱۵پوند رسیده بود، و این وزن بیش از پنجاه پوند کمتر از وزن ایده آل او بود. برای تعطیلات، موناسیمپسون به همراه همسر سابقش کمدی نویس، ریچارد اپل و بچه‌های آنها به پالوآلتو رفت، در آن زمان روحیه جابز کمی بهتر شد.

خانواده‌ها به بازی‌های مخصوص مهمانی مانند «رمان» پرداختند در این بازی، بازیکنان سعی می‌کنند یکدیگر را دست بیاندازند و ببینند چه کسی می‌تواند مجاب‌کننده‌ترین جمله آغازین و ساختگی را برای یک کتاب بنویسد، مدت کمی جابز به نظر سرحال می‌رسید. او حتی می‌توانست

چند روز بعد از کریسمس با پاول برای شامل به رستوران برود. بچه‌ها برای اول ژانویه به تعطیلات اسکی رفتند و پاول و مونا سیمپسون به نوبت در پالوآلتو، در خانه کنار جابز می‌ماندند.

قبل از شروع سال ۲۰۱۱ مشخص‌شد که این فقط یکی از دوره‌های نخست او نیست، دکترهایش نشانه‌هایی حاکی از وجود تومورهای جدید پیدا کردند و علامت خطرهای مربوط به سرطان بیشتر از قبل بی‌اشتهایی او را تشدیدکردند. آنها سعی‌داشتند تعیین‌کنند که بدن او در چنین وضعیت لاغری، چقدر می‌تواند درمان دارویی دریافت‌کند. او در حالی که ناله می‌کرد و گاهی از درد خم می‌شد به دوستانش می‌گفت: هر اینچ بدنش چنان درد می‌کند که انگار مشت خورده است.

مثل یک دور باطل بود. اولین علامت‌های سرطان باعث درد می‌شدند. مورفین و دیگر داروهای مسکنی که مصرف می‌کرد اشتهایش را کور می‌کردند. قسمتی از لوزالمعده‌اش را برداشته بودند و کبدش عوض شده بود، پس سیستم گوارشی او معیوب بود و در جذب پروتئین مشکل داشت. وزن کم‌کردن او شروع درمان‌های دارویی تهاجمی را سخت‌تر می‌کرد. لاغری‌اش او را بیشتر مستعد عفونت می‌کرد، همان‌طور که داروهای مانع از واکنش ایمنی بدنش، که گاهی مصرف می‌کرد تا مانع از این شود که بدنش کبد پیوندی‌اش را قبول نکند، نیز او را بیشتر مستعد عفونت گرفتن می‌کرد. وزن کم کردن او باعث می‌شد لایه‌های لیپید اطراف نقاط دردناک بدنش کم شده و باعث‌شوند که درد بیشتری بکشد. علاوه بر این امر، او مستعد بی‌ثباتی‌های احساسی و اخلاقی زیادی بود و دوره‌های طولانی مدت عصبانیت و افسردگی که خود بیشتر اشتهای او را کور می‌کرد، نشانه این بی‌ثباتی‌ها و تغییر حالات او بودند.

مشکلات تغذیه جابز به واسطه نگرش روان شناختی‌اش نسبت به غذا، در طی سال‌ها بدتر می‌شدند. وقتی جوان بود متوجه‌شد که می‌تواند با روزه‌گرفتن به سرخوشی و حالت خلسه برسد. پس اعتراف‌کرد با وجود اینکه می‌دانست باید غذا بخورد - دکترهایش از او عاجزانه خواهش می‌کردند که مواد غذایی سرشار از پروتئین مصرف‌کند - در ورای ضمیر ناخودآگاهش، تمایل باطنی او به روزه‌گرفتن و اقدام به رژیم‌های غذایی مانند رژیم میوه‌خواری آرنولد ارفت - که او در دوران نوجوانی آن را پذیرفته بود - جا خوش کرده بود. پاول مرتباً به او می‌گفت که

این احمقانه است، حتی به این مسئله اشاره می‌کرد که ارنت در سن ۵۶ سالگی و در حالی مرد که سکندری خورد و سرش ضربه دید. او وقتی می‌دید جابز سر میز می‌آید و فقط ساکت به پاهای خودش خیره می‌شود عصبانی می‌شد. او گفت: «از او خواستم خودش را مجبور به خوردن کند، اوضاع در خانه واقعاً پرتنش و نگران‌کننده شده بود. بریر بران، آشپز پاره‌وقت آنها هنوز بعد از ظهرها به خانه آنها می‌آمد و انواع غذاهای سالم را طبخ می‌نمود، اما جابز یک یا دو غذا را سر زبان می‌زد و بعد می‌گفت که هیچ‌کدام قابل‌خوردن نیست و آنها را رد می‌کرد. یک روز عصر جابز گفت: «احتمالاً می‌توانم یک شیرینی کدوی کوچک بخورم» و بران متین و آرام بدون اینکه مواد لازم را در اختیار داشته باشد در عرض یک ساعت یک پای زیبا درست کرد. جابز فقط یک تکه از آن را خورد، اما بران ذوق‌زده شده بود. پاول با متخصصین اختلالات تغذیه و روان‌پزشکان صحبت‌کرد، اما همسرش از آنها دوری می‌کرد. او حاضر نبود برای افسردگی‌اش دارو مصرف‌کند یا به هر شکل دیگری درمان شود. او می‌گفت: «وقتی از سرطان یا فلاکت و گرفتاری خود عصبانی یا ناراحت هستی، پنهان‌کردن آنها مثل این است که یک زندگی ساختگی را دنبال کنی».

در واقع او به یک جور افراط دیگری روی آورد، او به همه کسانی که اطراف او بودند می‌گفت که رو به موت است و در این حین دلمرده، عصبی و چشمانش پر از اشک می‌شد. افسردگی او به بخشی از دور باطل تبدیل شده بود چون او را کم‌اشتهاتر هم می‌کرد. عکس‌ها و فیلم‌های جابز که نحیف به نظر می‌رسید روی اینترنت پخش‌شد و خیلی زود شایعه‌هایی در مورد شدت بیماری او در میان مردم رواج پیدا کرد. پاول متوجه‌شد که مشکل این است که شایعه‌ها صحت‌دارند و قرار نیست که به پایان برسند. دو سال پیش زمانی که کبد او دچار مشکل شده بود جابز با اکراه موافقت‌کرد که مرخصی پزشکی بگیرد، این بار هم او با گرفتن مرخصی مخالفت می‌کرد. مثل این بود که بخواهد وطنش را ترک‌کند و نداند که آیا هیچ وقت باز خواهد گشت یا خیر.

وقتی که نهایتاً در ژانویه سال ۲۰۱۱ به آنچه اجتناب‌ناپذیر بود تن داد، اعضای هیئت انتظار آن را داشتند. جلسه تلفنی که در آن او به آنها اعلام‌کرد که می‌خواهد یک بار دیگر به

مرخصی برود سه دقیقه بیشتر طول نکشید. او اغلب در جلسات غیرعلنی، با هیئت مدیره در مورد نظراتش راجع به اینکه چه کسی مسئولیت او را در صورتی که برایش اتفاقی افتاد، به عهده بگیرد صحبت می‌کرد و ترکیب‌هایی از گزینه‌های ممکن را به‌طور جداگانه برای کوتاه مدت و بلندمدت ارائه می‌داد. اما شکی نبود که در این شرایط کنونی، مجدداً تیم کوک مسئولیت برنامه‌های روزمره را به‌عهده خواهد گرفت.

عصر شنبه هفته بعد جابز به همسرش اجازه‌داد نشستی با دکترهایش تنظیم‌کند. او متوجه‌شد با مشکلی مواجه است که هیچ‌وقت اجازه نمی‌داد مثال آن در اپل پیش بیاید. درمان او به جای آنکه یکپارچه باشد، متفرق بود. هر یک از بیماریهای مختلف او را متخصصین مختلفی معالجه می‌کردند - تومورشناس، متخصصین درد، متخصصین علوم تغذیه، کبدشناسان و خون شناسان - اما به‌شیوه جیمز ایسون که در ممفیس او را معالجه کرده بود، یک روش منسجم اتخاذ نکرده و با هم هماهنگ نبودند. پاول گفت: «یکی از مسائل مهمی که در صنعت مراقبت‌های بهداشتی وجود دارد نبود مددکاران اجتماعی یا حامیانی است که تیم را سرپرستی کنند» این مسئله به‌خصوص در مورد استنفورد صدق می‌کرد، ظاهراً آنجا هیچ‌کس مسئول این نبود که تشخیص دهد چرا تغذیه به مراقبت‌های مربوط به درد و تومور شناسی ربط دارد. پس پاول از متخصصین مختلف استنفوردی خواست که برای نشستی در خانه آنها حضور به هم رسانند، در این جلسه برخی از دکتران، مثلاً دیوید اگس از USC، با متدی تهاجمی‌تر و منسجم‌تر، از خارج از استنفورد آمده بودند. آنها با هم بر سر یک رژیم جدید به توافق رسیدند تا درد را کنترل کرده و معالجات دیگر را هماهنگ نمایند.

به لطف برخی علوم پیشتاز، تیم دکترها توانسته بودند جابز را یک قدم جلوتر از سرطانش نگه دارند. او یکی از ۲۰ نفر اولی بود که در کل دنیا ژن‌های تومور سرطانی و هم چنین دی.ان.ای نرمالش مرتب شده بود. این فرایند در آن زمان بیش از صد هزار دلار هزینه بر می‌داشت.

تجزیه و تحلیل و مرتب‌سازی ژن کاری بود که به‌طور جمعی و توسط تیم‌هایی از استنفورد، جان‌هاپکینز، و بنیاد جامع MIT و هاروارد انجام می‌گرفت. با دانستن علائم تومورهای جابز که منحصر به فرد و مولکولی و ژنتیکی بودند، دکترهایش توانسته بودند

داروهای خاصی را انتخاب‌کنند که به‌طور مستقیم مسیر مولکول‌های معیوب و بیمار را که باعث شده بودند سلول‌های سرطانی به شکل غیرعادی رشد کنند را مورد هدف قرار می‌داد. این متد که به‌عنوان درمان هدفمند شناخته می‌شد، بیشتر از شیمی‌درمانی سنتی تاثیر داشت. چون در شیمی درمانی با فرایند تقسیم تمامی سلول‌های بدن - سرطانی و غیرسرطانی - مبارزه می‌شود. این معالجه هدفمند یک گلوله نقره‌ای نبود، اما در برخی موارد شبیه به آن به نظر می‌رسید: این روش به دکترها این امکان را می‌داد که داروهای بسیار زیادی را - معمولی یا نادر، در دست ساخت یا در دسترس - بررسی کنند تا ببینند کدام سه یا چهار نمونه آنها ممکن است بهتر جوابگو باشند. هر گاه که سرطان او جهش پیدا می‌کرد و نسبت به یکی از این داروها مقاوم می‌شد دکترها داروی دیگری آماده گذاشته بودند تا بعد از آن، مورد مصرف قرار گیرد. گرچه پاول در نظارت بر درمان شوهرش کوشا بود اما کسی که تصمیم نهایی را در مورد هر یک از برنامه‌های درمانی می‌گرفت، خود جابز بود.

یکی از این موارد در ماه می ۲۰۱۱ اتفاق افتاد، زمانی که جابز با جورج فیشر و دکترهای دیگر استنفورد تحلیل‌گر در زمینه مرتب‌سازی ژن‌ها که از سازمان کل آمده بودند و مشاور خارجی‌اش دیوید اگس جلسه‌ای گرفته بود. آنها همگی دور یک میز در سوئیتی در هتل «چهار فصل» پالوآلتو گرد هم جمع شده بودند. پاول به آن جلسه نرفته بود اما رید آنجا بود. به مدت سه ساعت محققان استنفورد و سازمان کل در مورد اطلاعات جدیدی که درباره علائم ژنتیکی سرطان او به‌دست آورده بودند مطالبی ارائه‌کردند. جابز همان آدم پرخاشگر و پرحرارت همیشگی بود. یک بار او ارائه تحلیل‌گر سازمان کل را قطع‌کرد، چون با استفاده از اسلایدهای پاورپوینت مرتکب اشتباه شده بود. جابز او را سرزنش‌کرد و توضیح‌داد که چرا نرم‌افزار کی نوت اپل برای ارائه مطالب بهتر است، او حتی پیشنهاد کرد که نحوه استفاده از آن را به او آموزش دهد.

قبل از پایان جلسه جابز و تیم او تمام اطلاعات مولکولی را مرور کرده، پایه منطقی هر یک از درمان‌های بالقوه را ارزیابی‌کرده و لیستی تهیه کرده بودند که به آنها کمک می‌کرد بهتر این شیوه‌های درمان را اولویت‌بندی کنند.

یکی از پزشکان به جابز گفت امید است سرطان او و سرطان‌های مشابه دیگر، خیلی زود یک بیماری مزمن قابل‌کنترل قلمداد شوند. جابز دقیقاً بعد از یکی از ملاقات‌هایش با پزشکان خود به من گفت: «من یا یکی از اولین کسانی خواهم بود که قادر است به این شکل از سرطانش پیشی بگیرد، یا یکی از آخرین کسانی که از این بیماری خواهد مرد؟ یا در میان اولین کسانی خواهم بود که به سلامت ساحل می‌رسند، یا آخرین کسی هستم که ترک می‌شود».

ملاقات کنندگان

وقتی در سال ۲۰۱۱ مرخصی پزشکی او اعلام‌شد، شرایط چنان وخیم و ناراحت‌کننده بود که لیزا برنان–جابز بعد از بیشتر از یک سال دوباره تماس‌گرفت و برنامه‌ای تنظیم کرد که هفته بعد از نیویورک به آنجا پرواز کند. رابطه او و پدرش براساس دلخوری و نارضایتی شکل گرفته بود. قابل درک بود که او از پدرش رنجیده خاطر باشد، چون در ده سال اول زندگی‌اش جابز او را ترک کرده بود. مسئله دیگری که اوضاع را حتی بدتر می‌کرد این بود که لیزا کمی از بدخلقی‌های پدرش و به نظر جابز، کمی از عادت گله‌گزاری‌های مادرش را به ارث برده بود. جابز دقیقاً قبل از رسیدن لیزا گفت: «بارها به او گفته‌ام که آرزو می‌کردم وقتی پنج ساله بودی پدر بهتری برایت می‌بودم، اما الان باید به جای اینکه بقیه عمرش را عصبانی باشد، این مسائل را فراموش کند».

ملاقات خوبی بود. حال جابز کمی رو به بهبودی رفت و او سردماغ بود تا راهی برای حل اختلافاتش با دیگران پیدا کند و علاقه خود به اطرافیانش را ابراز کند. لیزا در سن ۳۲ سالگی برای یکی از اولین بارها در زندگی‌اش درگیر یک رابطه جدی شده بود. نامزدش یک فیلمساز جوان و سخت‌کوش از کالیفرنیا بود، و جابز تا این حد پیش رفت که پیشنهاد کرد اگر آنها با هم ازدواج‌کردند برای زندگی به پالوآلتو بیاید. او به لیزا گفت: «ببین من نمی‌دانم چقدر از عمرم باقی‌مانده است. پزشکان واقعاً نمی‌توانند این را مشخص کنند. اگر می‌خواهی مرا بیشتر ببینی، بهتر است به اینجا بیایی. به این پیشنهاد فکر کن!» با وجود اینکه لیزا به ایالات غربی نقل مکان نکرد اما جابز از اینکه با هم آشتی کرده بودند، راضی‌بود.

موسس گوگل، لری پیج که خانه‌اش کمتر از سه بلوک با خانه جابز فاصله داشت به تازگی اعلام کرده‌بود برنامه‌هایی برای بازپس گرفتن زمام امور شرکت از اریک اشمیت دارد. او می‌دانست چطور چاپلوسی جابز را بکند. او پرسید که آیا می‌تواند سری به خانه جابز بزند و جابز او را راهنمایی‌کند که چطور یک مدیر عامل خوب باشد. جابز هنوز از گوگل عصبانی بود. او اظهارداشت: «اولین فکری که کردم این بود و لعنت به تو، اما بعد به آن فکرکردم و متوجه شدم که همه در دوران جوانی‌ام به من کمک‌کرده‌اند، از بیل هیولت گرفته تا آن مردی که پایین بلوک زندگی می‌کرد و برای اچ.پی کار می‌کرد. پس به او تلفن زدم و گفتم: مطمئناً» پیج به خانه جابز رفت و در اتاق نشیمن او نشست و به عقاید او راجع به ساختن محصولات عالی و شرکت‌های ماندگار گوش‌داد. جابز چنین به خاطر می‌آورد که: «خیلی در مورد تمرکز فعالیت و انتخاب افراد صحبت کردیم. چطور بدانیم که به چه کسی اعتماد داشته باشیم و چطور تیم معاونینی تشکیل‌دهیم که بتوانیم روی آنها حساب‌کنیم. برای او توضیح‌دادم که چه کارهایی باید انجام‌دهد تا شرکت را از کم‌توان شدن یا مملوشدن از بازیکنان درجه دو باز دارد. مهم‌ترین چیزی که بر آن تاکید داشتم تمرکز بود. ببین گوگل وقتی بزرگ شود چه می‌خواهد باشد. الان همه جا به‌عنوان نقشه است. پنج محصولی که می‌خواهید روی آن تمرکز کنید کدامند؟ از شر بقیه راحت‌شو، چون آنها حرکتت را کند می‌کنند. آنها دارند تو را به مایکروسافت تبدیل می‌کنند. آنها باعث می‌شوند تو محصولاتی تولیدکنی که کفایت می‌کنند، اما عالی نیستند. سعی‌کردم تا حد ممکن به او کمک‌کنم. این کار را ادامه می‌دهم و با کسانی مانند مارک زوکربرگ نیز صحبت می‌کنم. می‌خواهم این طور بخشی از بقیه زمانی را که برایم باقی‌مانده را بگذرانم. می‌توانم به نسل بعد کمک‌کنم که سلسله شرکت‌های بزرگ اینجا را به خاطر بسپارند و به یاد داشته باشند که چگونه راه را ادامه دهند. دره خیلی از من حمایت کرده است. باید تمام تلاش خودم را برای جبران بکنم».

اعلام مرخصی پزشکی جابز در سال ۲۰۱۱ دیگران را تشویق‌کرد که برای ملاقات به خانه جابز در پالوآلتو بروند. برای مثال بیل کلینتون سری به آنجا زد و در مورد همه‌چیز از سیاست‌های خاورمیانه گرفته تا آمریکا صحبت‌کرد. اما تاثیرگذارترین ملاقات توسط نابغه دیگر

تکنولوژی که متولد سال ۱۹۵۵ بود و بیش از سه دهه در تعریف عصر کامپیوترهای شخصی رقیب و شریک جابز بود، یعنی بیل گیتس صورت گرفت، او همیشه مجذوب جابز بود. بهار سال ۲۰۱۱ من در واشنگتن با او شام خوردم، او به آنجا آمده بود تا در مورد اقدامات بهداشت جهانی موسسه‌اش صحبت‌کند. او اظهار داشت اینکه جابز چطور، حتی هنگام مریضی روی راه‌هایی برای ارتقای آیپد تمرکز داشته و باعث موفقیت آیپد شده، او را شگفت‌زده کرده است. او با افسوس گفت: «من فقط دنیا را از مالاریا و چنین چیزهایی نجات می‌دهم و استیو هنوز به محصولات جدید و شگفت‌آور فکر می‌کند، شاید بهتر بود داخل بازی می‌ماندم» او لبخند زد تا اطمینان حاصل کند که من می‌دانم که دارد شوخی می‌کند یا حداقل تقریباً شوخی می‌کند.

گیتس از طریق دوست مشترکش با جابز، مایک اسلید مقدمات ملاقات جابز را در ماه می‌فراهم آورد. یک روز قبل از قرار این ملاقات، دستیار جابز تماس‌گرفت و گفت حال او چندان خوب نیست. اما قرار آنها به زمان دیگری موکول شد و خیلی زود یک روز بعد از ظهر گیتس به خانه جابز رفت، از در پشتی به در باز آشپزخانه وارد شد و دید که ایوه سر میز مشغول درس‌خواندن است. پرسید: آیا استیو همین دور و برهاست؟

آنها بیشتر از سه ساعت تنها پیش هم ماندند و از خاطرات گذشته صحبت کردند. جابز گفت: «ما مثل پیرمردهایی بودیم که در صنعت مشغول هستند، و اکنون به گذشته نگاه می‌کنند. از هر زمان دیگری که او را دیده بودم شادتر بود، و آنچه در فکرم می‌گذشت این بود که چقدر سالم به نظر می‌رسید. گیتس نیز به‌طرز مشابهی به این فکر می‌کرد که چطور جابز، با وجود لاغری ترسناکش، بیشتر از آنچه انتظار داشت انرژی دارد. او در مورد مسائل و مشکلات سلامتی‌اش رو راست بود و حداقل آن روز، خوش‌بین شده بود. جابز به گیتس گفت رژیم‌های دائمی معالجات هدفمند دارویی مثل این است که از یک برگ نیلوفر آبی به برگ دیگری پرید. و اینگونه سعی می‌کردند یک قدم جلوتر از سرطان بمانند.

جابز سوالات بیشتری در مورد آموزش و پرورش پرسید و گیتس به‌طور خلاصه از دیدگاهش در این باره گفت که مدارس در آینده چطور خواهند بود و دانش‌آموزان شخصاً درس‌های ویدیوئی و سخن‌رانی‌ها را نگاه می‌کنند و از وقت کلاس برای بحث و رفع اشکال استفاده می‌نمایند. بنا به

نظر هر دوی آنها تاکنون کامپیوترها به شکل عجیبی تاثیر ناچیزی روی مدارس داشته‌اند. بسیار کمتر از تاثیری که بر دیگر حوزه‌های اجتماعی مانند رسانه‌ها، داروسازی و علم حقوق داشته است. گیتس گفت برای تغییر این مسئله کامپیوترها و دستگاه‌های قابل‌جابجایی باید بر ارائه درس‌های شخصی‌تر و بازخوردهای تشویقی تمرکز کنند.

همچنین آنها خیلی درباره لذت‌های خانوادگی صحبت‌کردند، مثلاً اینکه چقدر خوش‌شانس هستند که بچه‌های خوبی دارند و با فرد مناسبی ازدواج کرده‌اند. گیتس گفت: «ما از این خندیدیم که چقدر او شانس آورد که با لورن آشنا شد، و او نیز نصف عقل و هوش جابز را برایش نگه‌داشت و من ملیندا را ملاقات‌کرده و او نصف عقل و هوش مرا برایم نگه داشته است» علاوه بر این در این باره بحث‌کردیم که چقدر سخت است که جای یکی از بچه‌هایمان باشیم و چطور آن را سبک و تسهیل می‌کنیم. این کاملاً شخصی بود. در گذشته ایوه به همراه دختر گیتس، جنیفر به نمایش‌های اسب‌سواری رفته بود، در حین صحبت‌های آنها یک لحظه ایوه از آشپزخانه بیرون آمد و همین‌طور که بی‌هدف راه می‌رفت داخل آمد، و گیتس از او پرسید که: کدام سری از حرکات پرشی را بیشتر دوست‌دارد؟

در اواخر ملاقاتشان، گیتس جابز را به خاطر ساختن «کالاهای فوق‌العاده» و اینکه توانسته بود اپل را در اواخر دهه ۱۹۹۰ از دست افراد احمقی نجات دهد که نزدیک بود آنرا نابود کنند، تحسین‌کرد. همچنین یک اعتراف جالب کرد. در تمام طول فعالیت حرفه‌ای‌شان، آنها به رقابت در مورد نظریاتی چسبیده بودند که مربوط به یکی از اساسی‌ترین مسائل دنیای دیجیتال بود: آیا نرم‌افزار و سخت‌افزار باید کاملاً ادغام شوند؟ یا باید بیشتر آزاد و مجزا باشند؟ گیتس به جابز گفت: «من معتقد بودم که مدل افقی و آزاد و باز بهتر است اما تو ثابت‌کردی که مدل عمودی و منسجم نیز می‌تواند عالی باشد». جابز با اذعان مخصوص به خودش پاسخ داد: «مدل تو نیز جواب داد».

بعد از مرور بحث، گیتس یک هشدار داد: «متد منسجم و یکپارچه زمانی خوب کار می‌کند که استیو کنترل امور را در دست داشته باشد. اما این بدان معنا نیست که در آینده دورهای زیادی را خواهد برد» متقابلاً جابز نیز احساس کرد باید بعد از توصیف ملاقاتشان یک هشدار

به گیتس بدهد: «البته مدل مجزا جوابگو بود اما محصولات واقعاً خوبی ساخته نشد، کالاهایی بنجل تولید شد، مشکل این بود».

آن روز فرا رسید، جابز ایده‌ها و پروژه‌های بسیار دیگری داشت که امیدوار بود بتواند آنها را توسعه دهد. او می‌خواست صنعت کتاب درسی را نابودکند و ستون فقرات دانش‌آموزان را که مجبور بودند کوله‌پشتی حمل‌کنند، نجات‌دهد و برای آیپد متون الکترونیکی ساخته و مطالب برنامه‌های آموزشی را به‌طور الکترونیکی تولیدکند. هم چنین با دوستش از تیم اولیه مکینتاش، بیل آتکینسون، روی ابداع تکنولوژی‌های دیجیتالی جدیدی کار می‌کرد که در سطح پیکسل عمل‌کرده و به مردم این امکان را می‌دهند که با استفاده از آیفون خود، حتی در شرایطی که نور مناسب نیست عکس‌های فوق‌العاده‌ای بگیرند.

او خیلی دلش می‌خواست کاری را که در مورد کامپیوترها، دستگاه‌های صوتی و تلفن‌ها به انجام رسانده برای تلویزیون نیز انجام دهد: آنها را ساده و زیبا کند. او به من گفت: «دوست دارم یک تلویزیون یکپارچه بسازم که استفاده از آن کاملاً ساده باشد. این تلویزیون به‌طور یکپارچه با تمام دستگاه‌های شما و با ای کلود جفت و جور می‌شود.» دیگر لازم نخواهد بود استفاده‌کنندگان با کنترل‌های دستگاه‌های دی وی دی خوان و کانال‌های کابلی پیچیده وقت خودشان را تلف کنند. «ساده‌ترین رابط کاربری قابل تصور را خواهد داشت. بالاخره راهش را پیدا کردم» اما تا جولای ۲۰۱۱ سرطان او تا استخوان‌ها و دیگر قسمت‌های بدنش گسترش پیدا کرده بود و پزشکان او در پیدا کردن داروهای هدفمندی که بتوانند در مقابل این جهش مبارزه کنند دچار مشکل شده بودند. او درد می‌کشید، برنامه خواب نامنظمی داشت، انرژی‌اش به شدت تحلیل رفته بود و دیگر سرکار نمی‌رفت. او و پاول یک کشتی بادبانی رزرو کرده بودند تا آخر آن ماه با خانواده به یک سفر دریایی بروند. اما آن برنامه‌ها هم به هم خوردند. او تقریباً هیچ غذای جامدی نمی‌خورد و بیشتر روز را در اتاق خوابش بود و تلویزیون نگاه می‌کرد.

در ماه اگوست پیامی دریافت‌کردم که او می‌خواهد من به دیدنش بروم. وقتی اواسط صبح یک روز شنبه به خانه او رسیدم، هنوز خواب بود، پس با بچه‌ها و همسرش در باغچه خانه‌شان که پر از گل‌های رز زرد و انواع مختلف گل مینا بود، نشستیم تا اینکه پیغام‌فرستاد که داخل

بروم. وقتی وارد اتاقش شدم روی تختش چنبر زده بود و زیر شلواری خاکی و یک یقه اسکی سفید به تن داشت. پاهایش به طرز شگفت‌آوری به لاغری عصا بود اما لبخندش راحت و ذهنش فرز و زیرک بود. او گفت: «بهتر است عجله‌کنیم چون خیلی کم انرژی دارم».

او می‌خواست یک سری عکس‌های شخصی‌اش را به من نشان‌داده و اجازه‌بدهد چند تا را برای استفاده در کتاب بردارم. از آنجا که آن قدر ضعیف بود که نمی‌توانست از تخت پایین بیاید، به کشوهای مختلف موجود در اتاق اشاره می‌کرد و من به دقت عکس‌های هر کشو را برایش می‌آوردم. همین طور که لبه تختش نشسته‌بودم عکس‌ها را یکی یکی بالا می‌گرفتم تا بتواند آنها را ببیند. بعضی‌شان یادآور داستان‌هایی بودند و برخی دیگر تنها لبخند یا ادایی را نشان می‌دادند. هیچ‌وقت عکسی از پدرش پاول جابز ندیده بودم و وقتی به یک عکس فوری از یک پدر خوش‌قیافه و ساده‌زیست دهه ۱۹۵۰ برخوردم شوکه‌شدم. او گفت: «بله خودش است، می‌توانی از آن استفاده کنی». سپس به جعبه‌ای که کنار پنجره بود اشاره‌کرد. در آن عکسی از پدرش بود که در مراسم عروسی‌اش با عشق به او نگاه می‌کرد. جابز آرام گفت: «او مرد بزرگی بود» من چیزی شبیه این زمزمه‌کردم که اگر بود به تو افتخار می‌کرد. و جابز حرف مرا تصحیح کرد که «او به من افتخار می‌کرد».

به نظر می‌رسید عکس‌ها برای مدتی به او انرژی دادند. ما در این مورد صحبت‌کردیم که افراد مختلفی که در زندگی گذشته او بودند، از تینا ردس گرفته تا مایک مارکولا و بیل گیتس، اکنون چه فکری در مورد او می‌کنند. آنچه را که گیتس بعد از توصیف آخرین ملاقاتش با جابز به من گفته بود، بازگو کردم و آن این بود که اپل نشان داده است متد یکپارچه می‌تواند جوابگو باشد اما تنها زمانی که استیو زمام امور را به دست دارد. به عقیده جابز این احمقانه بود. او گفت: «نه تنها من بلکه هر کسی می‌تواند از این راه محصولات بهتری تولید کند».

پس از او خواستم یک شرکت دیگر را نام ببرد که با اصرار بر یکپارچگی کامل نرم‌افزار و سخت‌افزار محصولات فوق‌العاده‌ای تولید می‌کند. کمی فکرکرد و سعی‌کرد مثالی پیدا کند. بالاخره به کارخانه‌های اتومبیل‌سازی اشاره‌کرد. وقتی بحث‌مان به وضعیت تاسف‌بار اقتصاد و سیاست کشیده شد او چند نظریه تند در مورد نبود رهبری قدرتمند در سراسر دنیا ارائه داد. او

گفت: «من از اوباما ناامید شدم، او به خاطر اینکه نمی‌خواهد مردم را ناراحت کند، در رهبری دچار مشکل است» او فهمید به چه چیزی فکر می‌کنم و لبخند کوچکی زده، موافقت کرد که: «بله، من هیچ وقت چنین مشکلی نداشته‌ام».

بعد از دو ساعت او ساکت شد، من بلند شدم و خواستم بروم. گفت: «صبر کن» و اشاره کرد که دوباره بنشینم. یکی دو دقیقه طول کشید تا توانست دوباره انرژی‌اش را بازیافته و صحبت‌کند. بالاخره با اشاره به تصمیم خود نسبت به همکاری با این کتاب گفت: «من در مورد این پروژه دلهره‌های زیادی داشتم و واقعاً نگران بودم» پرسیدم: «پس چرا این کار را قبول کردی؟» گفت: «می خواستم فرزندانم مرا بشناسند. همیشه برای کمک یا هر کار دیگری در کنارشان نبودم، و می‌خواستم بدانند چرا و بفهمند من چه کارهایی کرده‌ام. علاوه بر این وقتی مریض‌شدم فهمیدم که اگر بمیرم دیگران در موردم چیزهایی خواهند نوشت درحالیکه هیچ چیزی نمی‌دانند. همه مسائل را اشتباه برداشت خواهند کرد، بنابراین خواستم مطمئن شوم که کسی حرف‌هایم را شنیده است.

در این دو سال هیچ وقت چیزی در مورد اینکه چه چیزهایی در کتاب نوشته‌ام یا چه نتیجه‌گیری‌هایی کرده‌ام سوالی نپرسیده بود. اما آن موقع به من نگاه کرد و گفت: «می‌دانم خیلی چیزها در کتابت هست که من نمی‌پسندم». بیشتر یک سوال بود تا جمله خبری و وقتی به من خیره‌شد و انتظار جواب داشت، سرم را به نشان تائید تکان‌دادم و لبخندزدم و گفتم مطمئن‌بودم که این کار درست است. پس مثل یک کتاب درون‌سازمانی نخواهد بود. مدتی آن را نمی‌خوانم چون نمی‌خواهم عصبانی‌شوم. شاید یک سال دیگر بخوانمش- اگر هنوز زنده باشم - چشم‌هایش بسته‌شده و انرژی‌اش تمام شده بود. به آرامی آنجا را ترک‌کردم.

از آنجا که در تابستان وضعیت سلامتی او بدتر شد، جابز کم‌کم با آنچه اجتناب‌ناپذیر بود مواجه شد: دیگر به‌عنوان مدیر عامل به اپل باز نخواهد گشت. پس وقت آن رسیده بود که استعفا بدهد. هفته‌ها درگیر این تصمیم بود و در این مورد با همسرش، بیل کمپبل، جانی ایوه و جورج رایلی مشورت می‌کرد. به من گفت: «یکی از کارهایی که می‌خواستم برای اپل انجام بدهم این بود که در نحوه انتقال صحیح قدرت الگو باشم». او در مورد تمام جابجایی‌های

پرتنش و بدی که در سی و پنج سال اخیر در شرکت رخ داده بود، توضیح‌داد. همیشه یک ماجرا بوده، مثل یک کشور جهان سوم. قسمتی از هدفم این بود که اپل را به بهترین شرکت دنیا تبدیل کنم، و در این راستا انتقال قدرت سیستماتیک یک عامل کلیدی است.

او به این نتیجه رسید که بهترین زمان و مکان برای این جابجایی جلسه هیئت مدیره در ۲۴ اگوست است که به‌طور دوره‌ای برنامه‌ریزی می‌شود. او مشتاق بود شخصاً این کار را انجام دهد، تا اینکه فقط یک نامه فرستاده یا تلفنی در جلسه حاضر شود، پس خودش را مجبور به غذاخوردن کرده بود تا انرژی بگیرد. روز قبل از جلسه او فکر کرد می‌تواند این کار را بکند، اما به کمک یک صندلی چرخ‌دار نیاز داشت. مقدمات لازم برای بردن او به اداره مرکزی و حمل او به اتاق هیئت رئیسه با صندلی چرخ‌دار و تا جای ممکن به‌طور مخفی، فراهم‌شد.

او دقیقاً قبل از ساعت ۱۱ صبح، زمانی که اعضای هیئت مدیره گزارشات کمیته و دیگر امور روزمره را به پایان می‌رساندند، به آنجا رسید. اغلب می‌دانستند که قرار است چه اتفاقی بیفتد. اما به جای اینکه مستقیم به موضوعی که در ذهن همه بود پرداخته شود، تیم کوک و پیتر اوپنهیمر، کارمند ارشد امور مالی نتایج فصل گذشته و پیش‌بینی‌های سال جاری را مرور کردند. بعد جابز به آرامی گفت که یک مطلب شخصی را می‌خواهد عنوان کند. کوک پرسید که آیا او و دیگر مدیران ارشد باید اتاق را ترک‌کنند و جابز بیشتر از سی ثانیه مکث‌کرد و بعد تصمیم‌گرفت که بله بروند. وقتی که تنها شش مدیر خارجی در اتاق باقی‌ماندند او شروع به خواندن نامه‌ای کرد که در طول هفته‌های پیش دیکته کرده و ویرایش نموده بود. نامه این طور آغاز می‌شد:

«همیشه گفته بودم که اگر روزی برسد که من دیگر نتوانم به‌عنوان مدیرعامل اپل به وظایفم عمل‌کرده و انتظاراتم را محقق‌سازم، خودم اول از همه به شما اطلاع خواهم داد. متاسفانه آن روز فرا رسیده است» نامه ساده و صریح بود و تنها هشت جمله داشت. او در این نامه پیشنهاد کرده بود که کوک جایگزین او شود و خودش به‌عنوان رئیس هیئت مدیره خدمت کند. به عقیده من روشن‌ترین و پرنوآوری‌ترین روزهای اپل پیش‌روی اوست. و من مشتاق آنم که موفقیت او را دیده و در نقشی جدید در این راستا کمک کنم.

سکوتی طولانی حکمفرما شد. ال گور اولین کسی بود که صحبت‌کرد، او فهرست‌وار به دستاوردهای جابز در طول دوران تصدی‌اش اشاره‌کرد. میکی درکسلر افزود که دیدن جابز در حالی که اپل را متحول می‌کرد شگفت‌انگیزترین چیزی بود که تاکنون در تجارت دیده بودم. و آرت لیونسون سخت کوشی جابز را در حصول اطمینان از اینکه جابجایی ملایمی صورت گیرد، تحسین‌کرد. کمپبل چیزی نگفت اما وقتی مصوبه‌های رسمی انتقال قدرت تصویب می‌شد، چشمانش پر از اشک شده بود.

سر ناهار، اسکات فورستال و فیل شیلر به ارائه ماکت‌هایی از برخی محصولات که اپل در برنامه کار خود دارد پرداختند. جابز آنها را سوال‌پیچ کرده و با افکار مختلف بمبارانشان نمود، خصوصاً در این مورد که نسل چهارم شبکه‌های سلولی چه قابلیت‌هایی خواهند داشت و گوشی‌های آتی چه خصوصیاتی باید داشته باشند. یک جا فورستال یک برنامه کاربردی برای تشخیص صدا ارائه‌داد. همان‌طور که می‌ترسید جابز گوشی را وسط ارائه گرفت و سعی‌کرد ببیند می‌تواند آن را گیج کند. او پرسید: «هوا در پالوآلتو چطور است؟» برنامه پاسخ داد. بعد از چند سوال دیگر جابز آن را به مبارزه طلبید و پرسید: «تو زن هستی یا مرد؟» به طرز عجیب و شگفت‌انگیزی برنامه با صدای روباتی خود پاسخ‌داد: «برای من جنسیتی لحاظ نشده است.» برای یک لحظه جو شاد شد.

وقتی موضوع بحث به محاسبه با تبلت کشید، برخی اظهارداشتند از اینکه اچ.پی ناگهان رشته این کار را رها کرده و نتوانسته با آیپد رقابت‌کند، احساس موفقیت می‌کنند. اما جابز ناراحت‌شد و گفت که این یک لحظه تاسف‌انگیز بود. او گفت: «هیولت و پکارد شرکت بزرگی ساختند، و فکر می‌کردند آن را به دستان افراد خوبی می‌سپارند، اما الان این شرکت بخش بخش و نابودشده. این مصیبت‌بار است. امیدوارم من جانشین قوی‌تری انتخاب کرده باشم تا هیچ‌وقت چنین اتفاقی برای اپل نیفتد. وقتی آماده رفتن می‌شد اعضای هیئت گرد او جمع شدند تا او را در آغوش بگیرند.

جابز بعد از آنکه با تیم اجرایی‌اش جلسه‌ای گرفت تا خبرها را توضیح‌دهد، به همراه جورج رایلی به خانه رفت. وقتی به خانه رسیدند پاول در حیاط پشتی مشغول برداشت عسل از

کندوها بود و ایوه به او کمک می‌کرد. آنها کلاه‌های توری‌دار خود را برداشتند و ظرف عسل را به آشپزخانه بردند، رید و ارین در آنجا جمع شده بودند تا آنرا جشن بگیرند. جابز یک قاشق پر عسل خورد و اعلام‌کرد که به‌طور شگفت‌انگیزی شیرین است.

آن روز عصر او به من تاکیدکرد که امید دارد تا جایی که سلامتیش اجازه می‌دهد فعال بماند. او گفت: «می‌خواهم روی محصولات جدید و بازاریابی کار کنم و به کارهای موردعلاقه‌ام بپردازم» اما وقتی از او پرسیدم که واقعاً دست‌کشیدن از کنترل شرکتی که او ساخته است، چه حسی دارد، لحنش عوض شد و با حالت تاسف بار و با استفاده از زمان گذشته گفت: «من شغل بسیار موفقیت‌آمیزی و زندگی موفقی داشتم. من هر کاری را که می‌توانستم انجام داده‌ام».

فصل سی و نهم

میراث

آسمان درخشان اختراع



جابز در مک ورلد ۲۰۰۶، در مقابل تصویری از او وزنیاک مربوط به ۳۰ سال قبل

کابل‌های اتصال

بازتاب شخصیت جابز در محصولاتش مشهود بود، درست مانند فلسفه اپل. از مکینتاش اصلی در ۱۹۸۴ تا تولید آیپد، یکپارچگی پیوسته‌ای بین سخت‌افزار و نرم‌افزار وجود داشت، در مورد خود جابز هم اینگونه بود. اشتیاق، کمال گرایی، فریبندگی، آرزوها، استعداد هنری، فتنه و وسواس فکری او در کنترل، همگی به راهکار تجاری او و محصولات حاصل از آن متصل بود.

تئوری میدان یکپارچه‌ای که شخصیت جابز و محصولاتش را بهم متصل می‌کند، با برجسته‌ترین ویژگی او آغاز می‌شود: نیرومندی و سکوت او که می‌تواند به قدرتمندی بلند صحبت‌کردنش باشد، او یاد گرفته بود که بدون پلک‌زدن خیره‌شود. گاهی این نیرومندی فریبنده بود، مثلاً هنگامی که عمق موسیقی باب دایلان را توضیح می‌داد یا اینکه هر محصولی که در آن لحظه پرده برداری می‌شد، از نظر او حیرت انگیزترین محصولی بود که اپل تا آن زمان ساخته بود. بعضی اوقات هم می‌توانست خیلی وحشتناک باشد، مثل وقتی که از کپی‌های غیرقانونی گوگل یا مایکروسافت از اپل آتش می‌گرفت.

این نیرومندی باعث تشدید یک دید باینری از دنیا شد. همکارانش به دوگانگی قهرمان/ احمق اشاره دارند. گاهی این یکی بودی و گاهی آن یکی، گاهی هم در یک روز هر دو بودی. در مورد محصولات، ایده‌ها و حتی غذا نیز مصداق داشت: چیزی یا بهترین چیز برای همیشه بود یا گند، کله خر و غیرقابل خوردن بود. در نتیجه، هر عیبی که پیدا می‌شد می‌توانست منجر به جدل شود. پرداخت روی یک قطعه فلز، انحنای سر پیچ، سایه آبی روی جعبه، قابلیت درک یک صفحه ناوبری - او آنها را کاملاً بد معرفی می‌کرد تا آن لحظه‌ای که ناگهان حکم مطلقا عالی آنها را صادر کند. - او خود را یک هنرمند فرض می‌کرد - که بود — در ضمن او به سرشت اشخاص اجازه بروز می‌داد.

جستجوی او برای کمال منجر به اجبار اپل برای کنترل پیوسته همه محصولات تولیدی شد. وقتی فکر می‌کرد که نرم‌افزار اپل روی سخت‌افزارهای کیفیت پایین یک شرکت دیگر اجرا می‌شود کهیر می‌زد، همچنین نسبت به اپلیکیشن‌های غیرمجاز یا محتویاتی که کمال یک دستگاه اپل را آلوده می‌کرد آلرژی داشت. این توانایی به یکپارچه کردن سخت‌افزار و نرم‌افزار و

محتویات در یک سیستم متحد باعث شد که او توقع سادگی محصولات را داشته باشد. ستاره شناس یوهانس کپلر گفته بود که: «طبیعت دوست‌دار سادگی و اتحاد است». استیو جابز هم، چنین رفتار می‌کرد.

این غریزه سیستم‌های یکپارچه، او را در جهت اساسی‌ترین تقسیم در جهان دیجیتال قرارداد: «باز در مقابل بسته» اغلب افراد طرفدار راهکار باز بودند که کنترل متمرکز کمی در آن وجود داشت و افراد برای اصلاح سخت‌افزار و نرم‌افزار، اشتراک گذاری کد، نوشتن در استانداردهای باز، و سیستم‌های اختصاصی آزاد بودند و محتوا و اپلیکیشن‌هایی داشتند که با هر دستگاه و سیستم‌عاملی سازگار بود. وزنیاک جوان جزو این دسته افراد بود: طراحی اپلII او تعداد زیادی درگاه و پورت داشت که افراد می‌توانستند هر وقت که می‌خواستند فیش‌هایشان را به آن وصل‌کنند. جابز با مکینتاش تبدیل به پدر گروه دیگر شد. مکینتاش شبیه به وسیله‌ای بود که سخت‌افزار و نرم‌افزارش محکم به هم بافته شده و برای اصلاحات بسته بود. آزادی کاربر قربانی می‌شد تا تجربه‌ای بدون‌درز و ساده برای کاربر ساخته شود.

در نتیجه جابز حکم‌کرد که سیستم‌عامل مکینتاش نباید برای سخت‌افزار شرکت دیگری در دسترس باشد. مایکروسافت راهبرد مخالف این راهبرد را ادامه‌داد، اجازه‌داد سیستم‌عامل ویندوز به‌صورت چندگانه گواهی بگیرد. این راهبرد باعث ساخت زیباترین کامپیوترها نشد، اما منجر به تسلط مایکروسافت بر جهان سیستم‌عامل شد. پس از آنکه سهم فروش اپل به کمتر از ۵٪ سقوط کرد، مایکروسافت به‌عنوان برنده قلمرو کامپیوترهای خانگی شناخته‌شد.

با این حال در طولانی مدت، اثبات‌شد که مزایایی برای مدل جابز وجود دارد. حتی با سهم کوچکی از بازار، اپل قادر به حفظ حاشیه سود بسیار بزرگ خود بود درحالیکه سود سایر سازندگان کامپیوتر محدود شده بود. برای مثال در سال ۲۰۱۰، اپل فقط ۷٪ از بازار کامپیوترهای خانگی را در دست داشت، اما ۳۵٪ از سود این بازار متعلق به این شرکت بود. مسئله چشمگیرتر این بود که در اوایل ۲۰۰۰ اصرار جابز بر یکپارچگی پیوسته، مزیت توسعه یک راهبرد دیجیتال مرکزی را برای اپل به‌همراه داشت که کامپیوتر رومیزی شما می‌توانست به‌صورت یکپارچه با دستگاه‌های پرتابل دیگر لینک‌شود. برای مثال، آیپاد بخشی از یک سیستم

بسته و کاملاً یکپارچه بود. برای استفاده از آن شما می‌بایست از نرم‌افزار آیتیونز استفاده و محتوا را از فروشگاه آیتیونز دانلود کنید. نتیجه این بود که آیپاد، مثل آیفون و پس از آن آیپد، یک محصول زیبا و مفرح بود، برخلاف محصولات رقابتی موقتی که تجربه‌ای یکپارچه و پیوسته ارایه نمی‌کردند.

این راهبرد جواب‌داد. در ماه می۲۰۰۰ ارزش بازار اپل یک بیستم مایکروسافت بود. می۲۰۱۰ اپل به‌عنوان ارزشمندترین شرکت فناوری جهان از مایکروسافت پیشی‌گرفت، و در سپتامبر ۲۰۱۱، ۷۰٪ بیشتر از مایکروسافت ارزش داشت. طی سه ماهه اول ۲۰۱۱ بازار ویندوز ۱٪ کاهش پیدا کرد، درحالی که بازار مک ۲۸٪ رشد یافت. از آن پس نبرد در دنیای دستگاه‌های موبایل از سرگرفته شد. گوگل راهکار بازتری را انتخاب‌کرد، و سیستم عامل اندروید خود را برای استفاده سازندگان تبلت یا موبایل در دسترس عموم قرار داد. در سال ۲۰۱۱، سهم آن از بازار موبایل با اپل برابر بود. ضررباز بودن اندروید چندپارگی‌ای بود که حاصل‌شد. سازندگان گوناگون موبایلها و تبلت‌ها اندروید را به چندین‌گونه و شکل اصلاح‌کرده و ثابت‌ماندن اپلیکیشن‌ها یا در صورت امکان استفاده کامل از آن را مشکل‌کردند. اما هر دو راهکار مزیت‌هایی داشتند. برخی افراد می‌خواستند آزادی استفاده از سیستم‌های باز و انتخاب سخت‌افزار بیشتری را داشته باشند، برخی دیگر یکپارچگی و کنترل کامل اپل را ترجیح می‌دادند که منجر به تولید محصولاتی شد که رابط‌های ساده‌تر، عمر باتری بیشتر و کاربر پسندی بیشتری داشتند و کار با محتوای آنها هم ساده‌تر بود.

جنبه منفی راهکار جابز - تمایل او به محدود کردن کاربر – باعث‌شد در مقابل نظریه اختیار دادن به کاربر مقاومت‌کند. در میان متفکرترین طرفداران یک محیط باز، جاناتان زیترین[1] ازهاروارد قرار داشت. او کتاب خود: «آینده اینترنت و چگونه آنرا متوقف کنیم» را با صحنه‌ای که جابز آیفون را معرفی می‌کند، شروع‌کرده و در مورد عواقب جایگزینی کامپیوترهای شخصی با وسایل عقیمی که به یک شبکه کنترل محدود شده‌اند هشدار داد. با حرارت‌تر از او کوری دکتورو[2] است که مقاله‌ای به نام «چرا من آیپد نمی‌خرم» برای بوینگ بوینگ[1] نوشت. او نوشت

1 - Jonathan Zittrain
2 - Cory Doctorow

که تفکر و هوش زیادی در طراحی آیپد به‌کار رفته است، اما اهانت ملموسی هم نسبت به صاحب آن وجود دارد. خرید یک آیپد برای کودکتان به معنی درک این نیست که جهان در دست شماست تا آنرا تکه‌تکه کرده و دوباره سرهم کنید، بلکه راهی‌است برای اینکه به فرزندان خود بگویید که حتی برای تعویض باتری نیز باید به یک متخصص مراجعه‌کنید.

از نظر جابز، اعتقاد به یک راهکار یکپارچه موضوع درستی بود. او توضیح‌داد ما این کارها را بخاطر افراد خوره انجام نمی‌دهیم. بلکه به این دلیل است که می‌خواهیم محصولاتمان عالی باشد، زیرا ما به کاربر اهمیت می‌دهیم، و می‌خواهیم مسئولیت کل تجربه او را برعهده بگیریم تا اینکه آنرا برعهده محصولاتی با کیفیت بد بگذاریم که افراد دیگر می‌سازند. همچنین او اعتقاد داشت که درحال خدمت به مردم است. آنها به بهترین نحو مشغول انجام کارهای دلخواهشان هستند، و از ما می‌خواهند بهترین کار را انجام دهیم. سر آنها شلوغ است، آنها کارهای مهمتری برای انجام‌دادن دارند و نمی‌خواهند به این فکر کنند که چطور کامپیوترها و دستگاه‌هایشان را با هم یکپارچه کنند.

گاهی این راهکار برخلاف سود تجاری کوتاه‌مدت اپل بود. اما در جهانی که پر از دستگاه‌های بنجل، پیغام‌های ناآشنای خطا، و رابط‌های مزاحم است، منجر به محصولات حیرت‌انگیزی می‌شود که توسط تجربیات ظاهراً جذاب اما خطرناک کاربران مشخص شده است. استفاده از یک محصول اپل می‌تواند به لذت‌بخشی قدم‌زدن در یکی از باغ‌های ذن کیوتو باشد که جابز دوست داشت، و هیچکدام از این تجربیات با ستایش دگرگونی باز بودن یا با شکوفه کردن هزاران گل به‌دست نیامده است. گاهی خوب است در دستان یک خوره تحت کنترل باشیم.

نیرومندی جابز در توانایی تمرکز او نیز مشهود بود. او اولویت‌بندی می‌کرد، توجه خاصی به آنها داشت و موارد اضافی را حذف می‌کرد. اگر موردی او را درگیر می‌کرد - رابط کاربر مکنیتاش اصلی، طراحی آیپاد و آیفون، آوردن شرکت‌های موسیقی به فروشگاه آیتیونز - سخت‌گیرتر می‌شد. اما اگر می‌خواست با موردی سروکار نداشته باشد - مزاحمت قانونی، یک

1- Boing Boing

مورد تجاری، تشخیص سرطان او، مساله خانوادگی - با عزم راسخ آنرا نادیده می‌گرفت. این تمرکز به او امکان داده بود تا نه بگوید. او توانست با حذف همه بجز تعداد کمی از محصولات اصلی، اپل را به رقابت بازگرداند. او با حذف دکمه‌ها دستگاه‌هایی ساده‌تر، با حذف قابلیت‌ها نرم‌افزارهایی ساده‌تر و با حذف گزینه‌ها رابطی کارآمدتر ساخت.

او توانایی خود در تمرکز و عشق به سادگی را به آموزش‌های ذن منسوب می‌کرد. او قدردانی خود از دریافت ناگهانی را به مرور بیشتر کرد، و نشان‌داد که چگونه هر چیز اضافه و غیرلازمی را حذف کند، و زیبایی‌شناسی مبتنی بر کوچک‌سازی را در خود پرورش‌داد.

متاسفانه آموزش ذن هرگز به‌طور کامل باعث ایجاد آرامش یا وقار درونی ذن مانند در او نشد، و این نیز بخشی از میراث اوست. او اغلب نامهربان بود، ویژگی‌هایی که تلاشی برای پنهان‌کردنشان نمی‌کرد. بیشتر مردم متعادل‌کننده‌ای بین ذهن و دهان خود دارند که احساسات پست و ضربه‌های تیز آنها را تعدیل می‌کند، اما جابز نه. او تصمیم‌گرفت وحشیانه صادق باشد. او گفت لازمه کار من این است که وقتی چیزی بد است بگویم نه اینکه روی آنرا ماله بکشم. به همین دلیل او کاریزماتیک و الهام‌بخش و همچنین گاهی احمق بود.

یکبار اندی هرتزفلد به من گفت سوالی که واقعاً دوست دارم استیو جواب دهد، این است: «چرا گاهی اوقات اینقدر بدجنس هستی؟» وقتی پرسش را از او پرسیدم پاسخ داد: «این من هستم، و تو نمی‌توانی توقع داشته باشی که کسی غیر از خودم باشم». اما من فکر می‌کنم در واقع او اگر می‌خواست می‌توانست خودش را کنترل کند. وقتی مردم را اذیت می‌کرد، به این دلیل نبود که آگاهی احساسی ندارد. کاملاً برعکس: او می‌توانست افراد را مورد قضاوت داده، تفکرات درونی‌شان را فهمیده و بداند چگونه با آنها ارتباط برقرار کرده، آنها را راضی به انجام کار کرده، یا به خواست خود اذیت کند. بخش نامطبوع شخصیت او به درد بخور نبود. زیرا بیش از کمک‌کردن مانع او می‌شد. اما گاهی اوقات، و برای رسیدن به یکسری اهداف کمک‌کننده بود. رهبران مودب و نرم، که مراقب هستند دیگران را نکوبند، عموماً در اجبار به تغییر چندان موثر نیستند. تعداد زیادی از همکارانی که جابز با آنها بدرفتاری کرده بود داستان‌های ترسناک

خود را با گفتن این جمله به پایان می‌رساندند که او آنها را مجبور به انجام کارهایی کرده که هرگز فکر نمی‌کردند شدنی باشد. و اینگونه بود که او شرکتی ساخت پر از کارکنان درجه یک.

حماسه استیو جابز نمونه بزرگ افسانه ساخت در دره سیلیکون است: «راه‌اندازی اپل در گاراژ پدر و مادرش و تبدیل آن به ارزشمندترین شرکت جهان» او همه‌چیز را یک‌جا اختراع نکرد، اما او استاد چیدن ایده‌ها، هنر و فناوری در کنار هم به صورتی بود که آینده را اختراع کند. او پس از تحسین قدرت رابط‌های گرافیکی که زیراکس قادر به انجام آنها نبود مک را طراحی کرد، و پس از چشیدن لذت داشتن هزاران آهنگ در جیب، آیپاد را ساخت، بصورتی که سونی، که کلی دارایی و امکانات در اختیار داشت هرگز نتوانست به آن دست یابد. در کل برخی از رهبران برای پیش‌بردن نوآوری‌ها خوب هستند. برخی دیگر هم با تسلط بر جزئیات کارها را انجام می‌دهند. جابز هر دو مورد را انجام داد. در نتیجه او طی سه دهه یک سری از محصولات را عرضه‌کرد که کل صنایع را تغییر داد:

- اپل۲، که از برد مدار وزنیاک استفاده‌کرده و تبدیل به اولین کامپیوتر شخصی شد که فقط برای سرگرمی دوستان نبود.
- مکینتاش، که انقلابی در کامپیوترهای خانگی بوجود آورد و رابط کاربری گرافیکی را مشهور کرد.
- داستان اسباب‌بازی و دیگر انیمیشن‌های موفق پیکسار که معجزه انیمیشن دیجیتال را بوجود آورد.
- فروشگاه اپل، که نقش یک فروشگاه در تعریف یک برند را دوباره تعریف کرد.
- آیپاد، که راه استفاده از موسیقی را تغییر داد.
- فروشگاه آیتیونز، که صنعت موسیقی را حفظ کرد.
- آیفون، که تلفن‌های موبایل را تبدیل به دستگاهی شامل موسیقی، عکاسی، ویدیو، ایمیل و وب کرد.
- فروشگاه اپلیکیشن، که بذر یک صنعت ساخت محتوای جدید را پاشید.

• آیپد، که تبلت‌ها را عرضه و پلتفرمی برای روزنامه‌ها، مجلات، کتاب‌ها و ویدیوهای دیجیتال پیشنهاد کرد.

• آی کلود، که کامپیوتر را از نقش اصلی در مدیریت محتوا تنزل داد و امکان همزمانی یکپارچه تمامی دستگاه‌ها را فراهم کرد.

• و خود اپل، جابز آنرا بزرگترین ساخته خود می‌دانست، جایی که تخیل پرورش می‌یافت، و چنان روش‌های خلاقانه‌ای در آن اجرا شد که تبدیل به ارزشمندترین شرکت روی زمین گردید.

آیا او باهوش بود؟ نه، بلکه نابغه بود. خیزش‌های تخیلی او غریزی، غیرمنتظره و گاهی سحرآمیز بودند. واقعاً او نمونه‌ای بود از آن که ریاضی‌دان مارک کاک[1] یک شعبده باز را نابغه خوانده بود، کسی که تخیلاتش غیرمنتظره بود و بیشتر به دریافتهای ناگهانی نیاز داشت تا صرفاً قدرت پردازش ذهنی. او مانند یک مسیریاب می‌توانست اطلاعات را جذب کرده، باد را بو کشیده و حس‌کند چه چیزی در راه است.

بنابراین استیو جابز تبدیل به بزرگترین مدیر تجاری عصر ما شد، شخصی که مطمئناً باید از اکنون تا یک قرن در یادها بماند. تاریخ او را در جایگاهی نزدیک به ادیسون و فورد قرار خواهد داد. او بیش از هر شخص دیگری در عصر خود محصولاتی ساخت که کاملاً نوآورانه بودند، قدرت کیفیت و پردازنده‌ها با هم ترکیب شده بود. او با خشونتی که می‌توانست باعث شود که کار کردن با او همانقدر ناراحت‌کننده باشد که الهام‌بخش بود، خلاق‌ترین شرکت دنیا را ساخت. همچنین او قادر بود حساسیت‌های طراحی، کمال گرایی و خیالپردازی را به درون دی‌ان‌ای آن القا کند که احتمال وجودش را حتی برای دهه‌ها بعد از این ممکن ساخت، شرکتی که در فصل مشترک هنرمندی و فناوری بهترین پیشرفت را دارد.

---

1 - Mark Kac

ویک چیز دیگر...

زندگی‌نامه‌نویس‌ها باید بیان قاطعی داشته باشند. اما این زندگی نامه استیو جابز است. اگرچه او این خواسته افسانه‌ای برای کنترل را به این پروژه تحمیل‌نکرد، شک‌دارم که من نباید حامل احساس درستی از او باشم - روشی که او در هر موقعیتی از خود دفاع می‌کند - من فقط او را معرفی‌کردم، بدون اینکه اجازه‌بدهم آخرین حرفهایش را بزنند. طی گفتگوهایمان، زمان‌های زیادی بود که او آنچه آرزو داشت را بازتاب می‌داد. این هم تفکرات او به زبان خودش:

«اشتیاق من به ساختن یک شرکت بادوام بود که کارکنان آن خواستار ساختن محصولات عالی باشند. هر چیز دیگری در مرحله دوم بود. البته، سودکردن خیلی عالی بود، زیرا همین بود که به شما امکان می‌داد محصولات عالی بسازید. اما محصولات محرک بودند، نه سود. اسکالی این اولویت‌ها را به جایی رساند که هدف پول درآوردن بود. این یک تفاوت ماهرانه است، اما هر چیزی می‌تواند معنا داشته باشد: افرادی که استخدام می‌کنی، آنهایی که ارتقا می‌یابند، آنچه در نشست مورد بحث قرار می‌دهی.

برخی افراد می‌گویند، آنچه مشتری‌ها می‌خواهند به آنها بدهید. اما این راهکار من نیست. کار ما این است که قبل از اینکه چیزی بخواهند، بفهمیم آنها چه می‌خواهند. فکر می‌کنم زمانی هنری فورد گفت: «اگر از مشتریان می‌پرسیدم چه می‌خواهید، حتماً به من می‌گفتند یک اسب سریع ترا» مردم نمی‌دانند چه می‌خواهند، تا زمانی که خواسته‌شان را به آنها نشان‌بدهی. به همین دلیل است که من هیچ‌وقت بر تحقیقات بازار تکیه نمی‌کنم. وظیفه ما خواندن چیزهایی است که هنوز روی صفحه نیستند. ادوین لند از پولاروید در مورد فصل مشترک انسان و علم صحبت‌کرد. من آن فصل مشترک را دوست‌دارم. یک مورد سحرآمیزی در مورد آن وجود دارد. مردم زیادی هستند که نوآوری می‌کنند، دلیل اینکه اپل با مردم همنوایی می‌کند این است که جریان عمیقی از انسانیت در نوآوری ما وجود دارد. من فکر می‌کنم هنرمندان و مهندسان بزرگ شبیه به هم هستند، چرا که هر دو تمایل به اظهار خود دارند. در حقیقت برخی از بهترین افرادی که روی مک اصلی کار می‌کنند از جهاتی شاعر و موسیقی‌دان بودند. دهه هفتاد کامپیوترها به راهی تبدیل‌شدند

برای اینکه مردم خود را اظهارکنند. هنرمندان بزرگی مانند لئوناردو داوینچی و مایکل انگلو نیز در علم عالی بودند. مایکل انگلو اطلاعات زیادی در مورد استخراج سنگ داشت، نه فقط در مورد مجسمه‌سازی.

مردم به ما پول می‌دهند تا وسایل را برای آنها یکپارچه‌کنیم، چون آنها ۲۴/۷ زمان فکر کردن در مورد این چیزها را ندارند. اگر شما اشتیاق شدیدی به تولید محصولات عالی داشته باشید، شما را به سمت یکپارچگی، به اتصال سخت‌افزار و نرم‌افزار خود و مدیریت محتوا هل می‌دهد. اگر می‌خواهید کار جدیدی انجام دهید، پس باید خودتان انجام دهید. اگر می‌خواهید اجازه‌دهید محصولات شما برای سخت‌افزار یا نرم‌افزارهای دیگر باز باشند، باید از بخشی از بینش خود دست بردارید.

در زمان‌های مختلف در گذشته، شرکت‌هایی بودند که باعث افتخار دره سیلیکون بودند: برای مدت طولانی هیولت پکارد، سپس در عصر نیمه هادی ها فیرچایلد و اینتل، فکر می‌کنم برای مدتی هم اپل بود، و بعد از آن محو شد. و سپس امروز، فکر می‌کنم اپل و گوگل - اپل کمی بیشتر – این نقش را دارند. اپل برای مدتی سقوط کرده بود اما اکنون همچنان در اوج قرار دارد.

سنگ پرت‌کردن به مایکروسافت کار ساده‌ای است. به‌طور واضح آنها از قلمرو خود پایین آمده‌اند. آنها بیشتر از موضوع خارج شده‌اند. من هنوز کاری که انجام دادند و سختی آنرا تقدیر می‌کنم. آنها در بخش تجاری مسایل بسیار خوب بودند. آنها هرگز خیلی طالب محصولات عالی نبودند. بیل دوست دارد خود را به‌صورت یک مرد محصول ترسیم کند، اما او واقعاً اینگونه نیست. او یک تاجر است. بردن تجارت مهم‌تر از ساخت محصولات عالی بود. او ثروتمندترین فرد دنیا شد و اگر هدف او این بود، پس به آن رسیده است. من او را بخاطر شرکتی که ساخت تحسین می‌کنم و از کار با او لذت می‌برم. او فرد روشنی است و حس شوخ‌طبعی دارد. اما مایکروسافت هرگز هنرهای انسانی و آزاد را در دی‌ان‌ای خود نداشت. حتی وقتی مک را دیدند نتوانستند به‌خوبی آنرا کپی کنند، کلاً نتوانستند آنرا به‌دست بیاورند.

در این مورد که چرا شرکت‌هایی مانند آی.بی.ام یا مایکروسافت رو به زوال می‌روند من تئوری خاص خودم را دارم. یک شرکت کار بزرگ و نوآورانه‌ای انجام می‌دهد و در برخی حوزه‌ها تبدیل به یک قطب یا نزدیک آن می‌شود، و سپس اهمیت کیفیت محصولات کمتر می‌شود. شرکت آغاز به ارزش‌گذاری برای فروشندگان بزرگ می‌کند، زیرا آنها هستند که سوزن را روی سود حرکت می‌دهند، نه مهندسان و طراحان محصولات. پس در نهایت فروشنده است که شرکت را اداره می‌کند. جان اکرز در آی.بی.ام فروشنده‌ای باهوش، سخنور و خارق‌العاده بود، اما هیچ‌چیز در مورد محصول نمی‌دانست. همین اتفاق در زیراکس هم افتاد. وقتی فروشنده‌ها شرکت را اداره‌کنند، افراد تولید خیلی مهم نخواهند بود و بسیاری از آنها دیگر مشتاق نخواهند بود.

این اتفاق زمانی در اپل رخ‌داد که اسکالی آمد - که خطای من بود - و نیز هنگامی که بالمر در مایکروسافت مدیرعامل شد. اپل خوش‌شانس بود که همه‌چیز به جای خود بازگشت، اما فکر نمی‌کنم تا زمانی که بالمر اداره‌کننده مایکروسافت است چیزی تغییر کند. متنفرم وقتی افراد خود را بنیانگذار می‌خوانند، اما همه کاری که می‌خواهند انجام دهند عرضه یک محصول و سپس فروش آن است، آنها می‌توانند درآمد کسب کرده و همینطور ادامه بدهند، اما آنها تمایل ندارند کاری انجام بدهند که برای ساختن یک شرکت واقعی لازم است.

شما باید کمک‌کرده و به میراث پیشینیان خود چیزی اضافه‌کنید. باید شرکتی بسازید که یک یا دو نسل پابرجا بماند. این همان کاری است که والت دیزنی، هیولت و پکارد و سازندگان اینتل انجام‌دادند. آنها شرکتی ساختند، با پایداری طولانی و نه فقط با درآمد بالا. این همان چیزی است که من برای اپل می‌خواهم، فکر نمی‌کنم با افراد بدرفتاری کرده باشم، اما اگر چیزی بد باشد، در روی آنها می‌گویم. کار من این است که صادق باشم. می‌دانم در مورد چه چیزی صحبت می‌کنم و معمولاً در پایان حق با من است. این فرهنگی است که سعی‌کردم بسازم. ما به شدت با هم صادق هستیم و هر کسی می‌تواند به من بگوید که خیلی آشغال هستم و من هم می‌توانم به آنها بگویم. و ما بحث‌های پر سر و

صدایی داشته‌ایم، که بر سر هم فریاد کشیده‌ایم و این جزو بهترین زمان‌هایی است که تا به حال داشته‌ام.

احساس اطمینان کامل دارم از اینکه در مقابل هر کسی می‌توانم بگویم که آن فروشگاه مثل آشغال می‌ماند، یا ممکن‌است در مورد مسئولیتم بگویم خدایا، واقعاً قسمت مهندسی را در این مورد گند زدیم. این بهای انجام‌دادن درست کار است. باید بتوانی فوق صادق باشی. شاید راه بهتری هم وجود داشته باشد، کلوپ افراد محترم که در آن همه ما کراوات زده‌ایم و به زبان برهمن[1] و حرف‌های نرم صحبت می‌کنیم، اما من آن راه را بلد نیستم، چون از طبقه متوسط کالیفرنیا هستم.

گاهی به افراد سخت می‌گرفتم، شاید سخت‌تر از آنچه که واقعاً نیاز بود. زمانی را به یاد دارم که رید شش ساله بود، به خانه آمد و من آن روز شخصی را اخراج کرده بودم، با خودم تصور کردم که چگونه به خانواده و پسر جوانش خواهد گفت که کارش را از دست داده است. سخت بود، اما یک نفر باید این کار را انجام می‌داد. فهمیدم که همیشه کار من، اطمینان از عالی بودن تیم است و اگر این کار را نمی‌کردم، کس دیگری آنرا انجام نمی‌داد.

همیشه باید به سمت نوآوری حرکت‌کنید. دایلان می‌توانست برای همیشه آهنگ‌های اعتراضی بخواند و احتمالاً پول زیادی هم به‌دست بیاورد، اما او این کار را نکرد. او باید ادامه می‌داد و وقتی که ادامه‌داد، با الکتریکی شدن در سال ۱۹۶۵ طرفداران زیادی را از دست داد. تور اروپای ۱۹۶۶ او عالی‌ترین بود. او آمد و یک سری گیتار آکوستیک زد، و مخاطبان هم از او خوششان آمد. سپس او یک گروه را بوجود آورد که همگی می‌خواستند یک گروه الکتریک باشند، مخاطبان گاهی هو می‌کردند. ولی یک نکته وجود داشت و آن اینکه او می‌خواست مثل رولینگ استونز شود. گروه بیتلز هم همینطور بودند. آنها به رشد، حرکت و اصلاح هنر خود ادامه دادند. این همان کاری است که همیشه تلاش کردم انجام دهم: ادامه حرکت. در غیر اینصورت، همانطور که دایلان می‌گوید: «اگر مشغول تولد نباشی، مشغول مردنی».

۱- انسانهای با فرهنگ

چه چیز مرا به حرکت درمی‌آورد؟ فکر می‌کنم بیشتر مردم نوآور می‌خواهند بابت اینکه می‌توانند از کاری که قبلا شخص دیگری قبل از ما انجام داده استفاده کنند، قدردانی خود را نشان بدهند. من زبان یا ریاضی که استفاده می‌کنم را اختراع نکرده‌ام. من کمی از غذای خودم را درست می‌کنم و هیچ‌کدام از لباس‌هایم را خودم درست نمی‌کنم. هر کاری که می‌کنم بستگی به انسانهای دیگر و شانه‌هایی دارد که بر آنها تکیه داریم. و بسیاری از ما می‌خواهیم به گونه‌های خود کمکی کنیم و چیزی به جریان اضافه‌کنیم. ما نمی‌توانیم آهنگ‌های باب دایلان یا نمایشنامه‌های تام استوپارد را بنویسیم. ما سعی می‌کنیم از افراد با استعداد استفاده کنیم، ما باید احساسات عمیق خود را بروز دهیم، تا قدردانی خود از تمام کمک‌هایی که از پیش به ما شده را نشان‌داده و چیزی به آن جریان اضافه‌کنیم. این نیروی محرکه من است».

کودا[1]

یک بعدازظهر آفتابی، که جابز حال خوبی نداشت، در باغ پشت خانه‌اش نشست و در مورد مرگ صحبت‌کرد. بیشتر عمرم، احساس کرده‌ام که باید چیزی بیشتر از آنچه که چشمان ما می‌بیند برای موجودیت ما وجود داشته باشد.

او تصدیق کرد که به هنگام رویارویی با مرگ ممکن‌است بواسطه تمایل به اعتقاد به زندگی پس از مرگ در مورد احتمال وقوع آن غلو کرده باشد. او گفت: من دوست‌دارم فکرکنم که پس از مرگ چیزی باقی می‌ماند. عجیب است فکرکنی که تمام این تجربیات و شاید کمی فرزانگی را انباشته می‌کنی و ناگهان همه از بین می‌رود. پس من واقعاً می‌خواهم باور داشته باشم که چیزی از ما باقی می‌ماند.

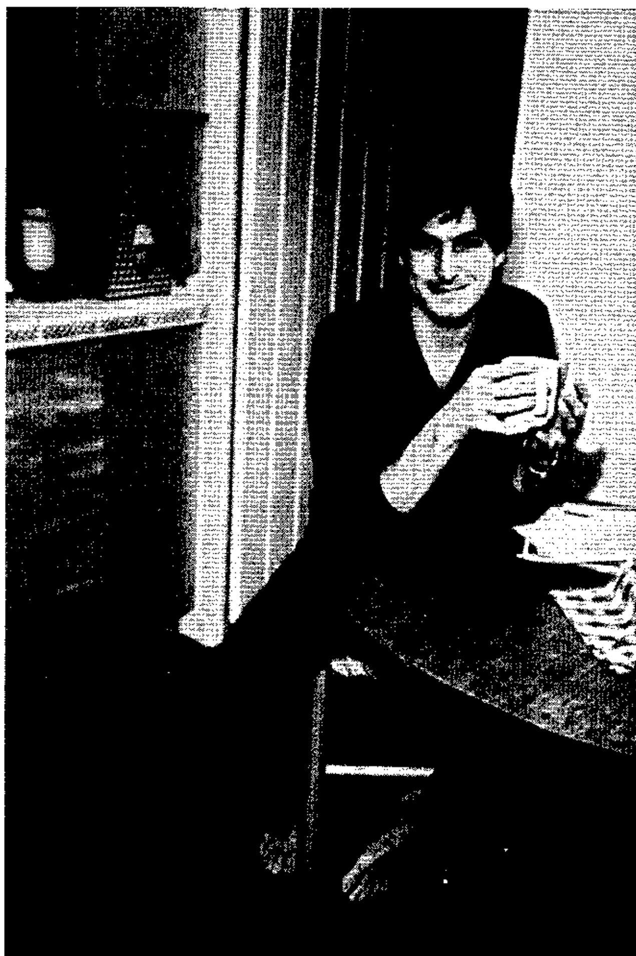
مدتی طولانی ساکت ماند. سپس ادامه‌داد: اما از آن طرف، شاید شبیه یک سویچ خاموش و روشن باشد. کلیک و شما رفته‌اید. سپس کمی مکث‌کرد و اندکی لبخندزد. شاید به همین خاطر است که هرگز دوست‌نداشتم سویچ روشن خاموش روی دستگاه‌های اپل بگذارم.

1 - Coda

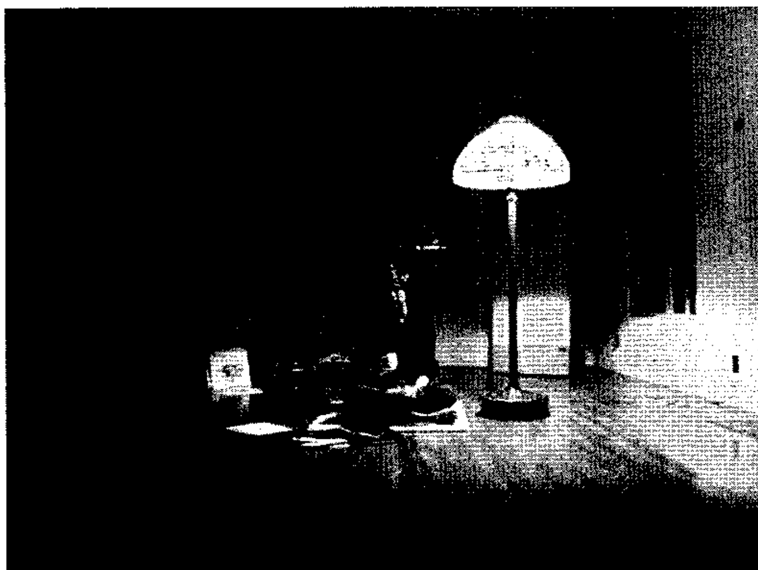
ضمیمه ۱

منتخبی از تصاویر جابز

در ۳۰ سال گذشته، دیانا واکر عکاس همواره در کنار دوستش استیو جابز بود. در اینجا تعدادی از تصاویر او نمایش داده می شود:



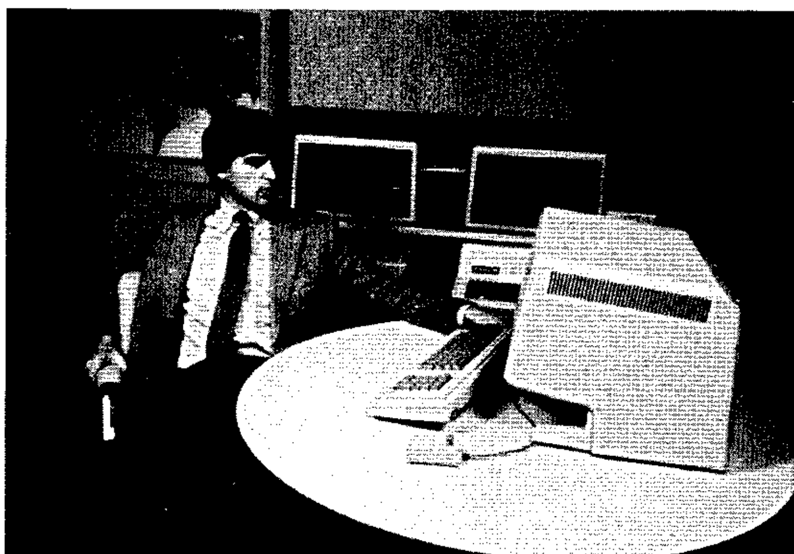
درون آشپزخانه‌اش : «پس از بازگشت از سفر ۷ ماهه از روستاهای هند، به دیوانگی دنیای غرب و در عین حال توانایی‌اش برای قدرت تفکرات منطقی پی بردم».



در خانه‌اش در وودساید، سال ۱۹۸۲ : او آنقدر کمال گرا بود که در خرید اثاثیه منزلش به مشکل برخورده بود.



در دانشگاه استنفورد، سال ۱۹۸۲



در کنار لیزا : پیکاسو گفته‌ای دارد: «هنرمندان خوب کپی می کنند ولی هنرمندان عالی دزدی می کنند و ما همواره به خاطر دزدی ایده های عالی شرمنده‌ایم».



همراه با جان اسکالی در پارک مرکزی، سال ۱۹۸۴: «می‌خواهی که باقی عمرت را صرف فروش آب شکر کنی یا اینکه شانس عوض کردن دنیا را داشته باشی؟»



همراه با جان لستر، آگوست ۱۹۹۷: چهره و رفتار فرشته‌وار او هم مانند جابز در پشت کمال‌گرایی هنرمندانه او مخفی شده بود.



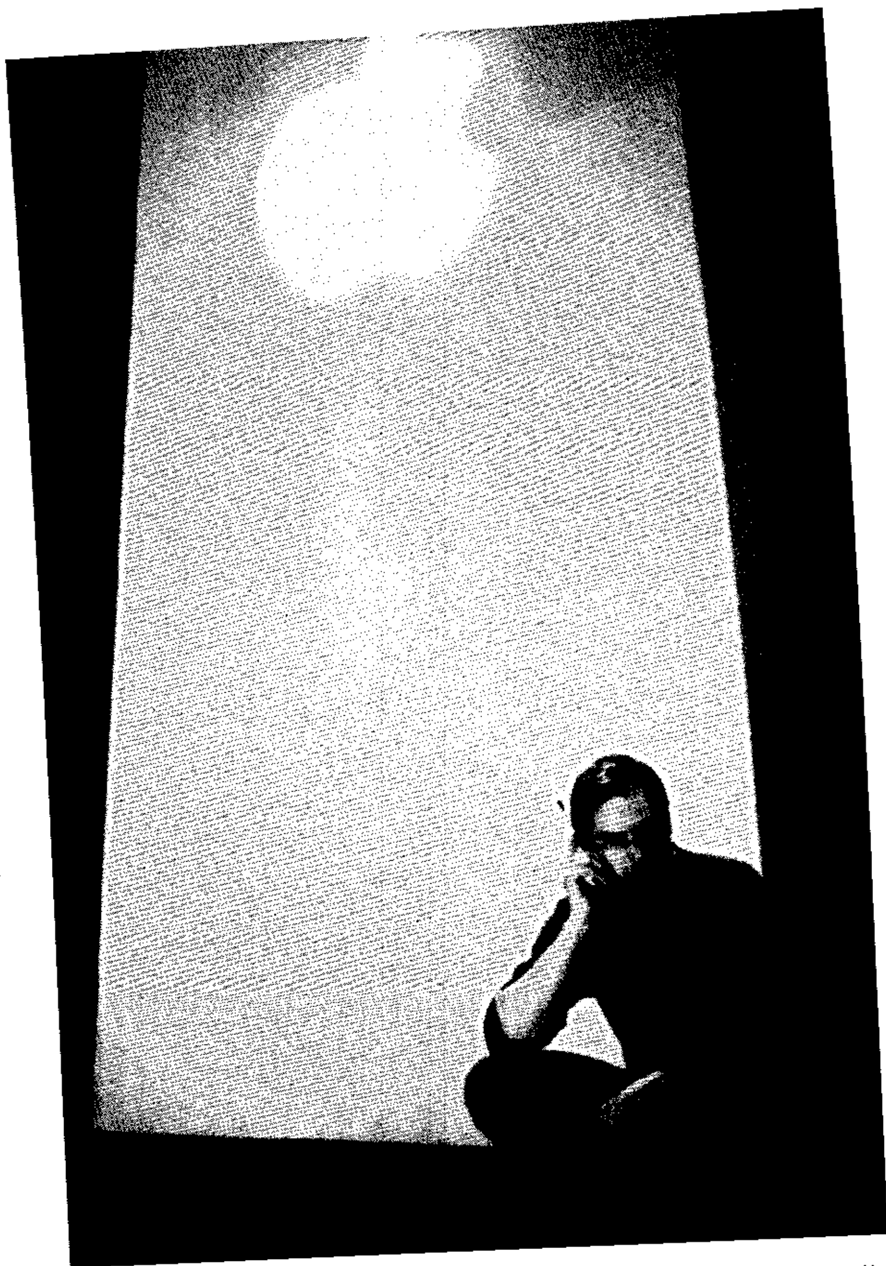
در دفتر کارش در شرکت اپل، سال ۱۹۸۲: از او پرسیده شد که برای پی بردن به سلیقه مشتری ها آیا نمی‌خواهی بازار یابی انجام بدهی؟ او جواب داد: «نه، چون تا وقتی که ما به آنها نشان ندهیم، آنها نمی دانند که چه چیزی می خواهند».



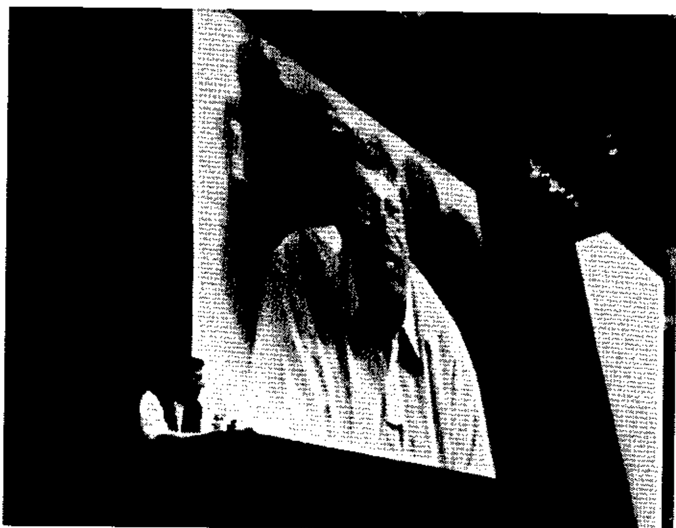
در شرکت نکست، سال ۱۹۸۸: رها از قیدهای اپل، هر کاری که دوست داشت انجام می‌داد.



پس از کسب مجدد ریاست اپل، در خانه بر روی سخنرانی‌اش در مک ورلد کار می‌کند، سال ۱۹۷۷: «در این دیوانگی، نبوغ قابل مشاهده است».



حال مذاکره نهایی با گیتس: «گیتس، بخاطر حمایتت از این شرکت از تو ممنونم. من فکر می‌کنم که با اپل دنیای بهتری خواهیم داشت».



در مک ورلد بوستون، گیتس در حال صحبت در مورد قراردادشان است، سال ۱۹۷۷: «این بدترین و احمقانه ترین اجرایی بود که داشتم. این صحنه باعث شد که من احساس کوچکی کنم».



همراه با همسرش لورن پاول در حیاط خلوت خانه‌شان در پالو آلتو، آگوست ۱۹۹۷: او تکیه‌گاه محسوسی در زندگی جابز به حساب می‌آمد.



در دفترکار خانگی‌اش در پالو آلتو، سال ۲۰۰۴: «دوست دارم که در تقاطع انسانیت و تکنولوژی زندگی کنم».

ضمیمه ۲

منتخبی از آلبوم خانوادگی جابز

در آگوست سال ۲۰۰۱، زمانی که جابز بسیار مریض بود، در اطاق او نشستیم و او تعدادی از عکس های عروسی و خانوادگی‌اش را به من داد تا در این کتاب از آنها استفاده کنم.



بریدن کیک عروسی همراه با لورن و دخترش لیزا برنان



جشن عروسی، سال ۱۹۹۱: کوبون چینو، استاد سوتو ذن جابز، چوبی را تکان داد، زنگی را به صدا در آورد و مناجاتی را زمزمه کرد.



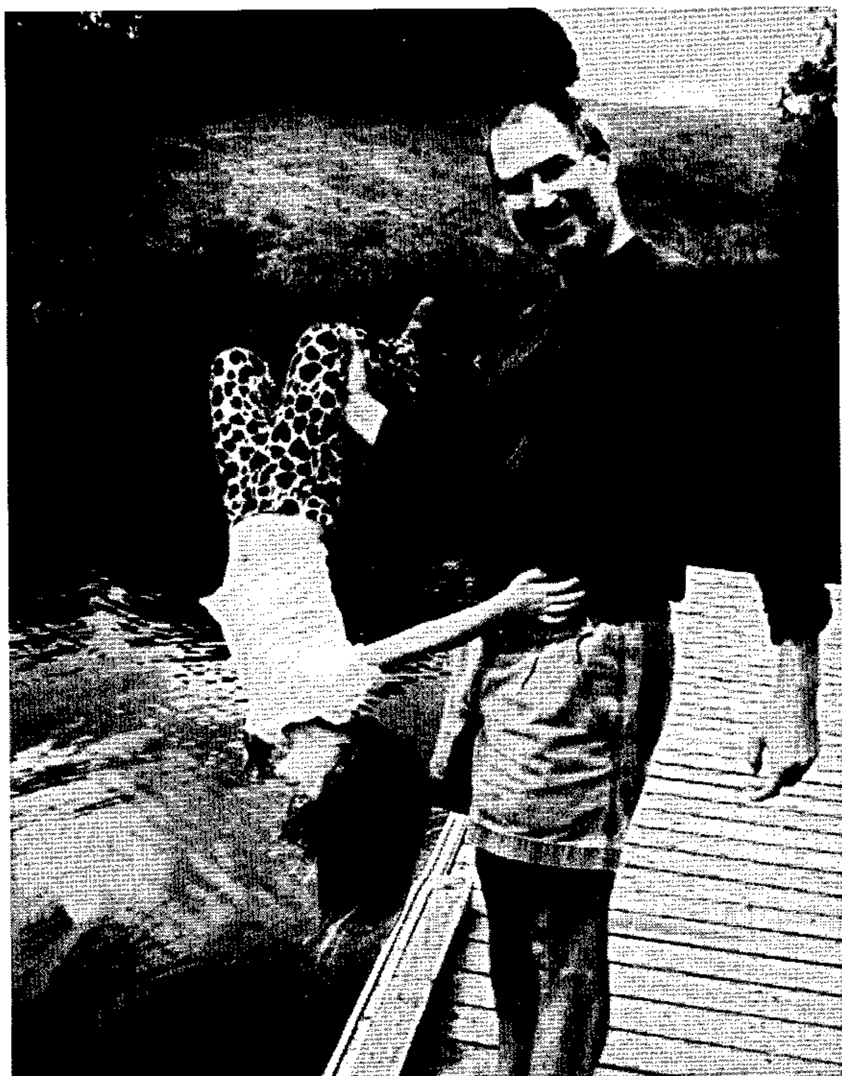
در کنار پدرش پاول جابز: وقتی که مونا سیمپسون پدر بیولوژیکی‌شان را پیدا کرد، استیو هرگز حاضر به رویارویی با او نشد.



لورن، لیزا و استیو: اندکی بعد لیزا به خانه آنها آمد و دوران دبیرستانش را پیش آنها گذراند.



همراه با لورن، ایوه، ارین و لیزا در کانال کورینس، یونان، سال ۲۰۰۶: «برای جوانها همه دنیا یکجور است».



آویزان کردن ایوه در پارک فوتیلس واقع در پالو آلتو: «او مانند یک طپانچه می‌ماند و با اراده ترین بچه‌ای است که من تاکنون دیده ام».



همراه با ارین در کیوتو، سال ۲۰۱۰: مانند رید و لیزا، او هم یک سفر خاص ژاپن را به همراه پدرش تجربه کرد.



همراه با رید، کنیا، سال ۲۰۰۷: «وقتی که فهمیدم سرطان دارم از خدا خواستم که حداقل بتوانم فارغ التحصیل شدن رید را ببینم.»



یکی دیگر از عکس های دیانا واکر: پرتره استیو جابز در خانه پالو آلتو، سال ۲۰۰۴

بزودی از همین مولف منتشر می شود :



مرجع کامل سیستم عامل مک ایکس لاین

Mac OS X
Lion

A Quick Reference Guide to Mastering Your Mac!

نویسندگان: رابین ویلیامز و جان تلت   مترجم: مهندس مهدی پاک نهاد

یادداشت:

یادداشت:

یادداشت: